



BACHELORARBEIT

Frau
Sarah Gerum

**Zukunftsperspektiven im Tou-
rismus: Destination Kuba**

2017

BACHELORARBEIT

Zukunftsperspektiven im Tourismus: Destination Kuba

Autorin:
Frau Sarah Gerum

Studiengang:
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement

Seminargruppe:
BM14wT5-B

Erstprüfer:
Herr Professor Doktor Eckhard Krah

Zweitprüfer:
Herr Thomas Höfels

Einreichung:
Mannheim, 08.07.2017

BACHELOR THESIS

Future perspectives in tourism: Destination Cuba

author:
Ms. Sarah Gerum

course of studies:
Tourism-, Hotel- and Eventmanagement

seminar group:
BM14wT5-B

first examiner:
Mr. Professor Doctor Eckhard Krah

second examiner:
Mr. Thomas Hoefels

submission:
Mannheim, 08.07.2017

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Gerum, Sarah

Thema der Bachelorarbeit: Zukunftsperspektive im Tourismus: Destination Kuba

Topic of thesis: Future perspectives in tourism: Destination Cuba

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Formelverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Vorwort	XI
1 Einleitung – Wie kann die zukünftige Entwicklung des kubanischen Income Tourismus aussehen?	1
2 Tourismuswirtschaft	2
2.1 Strukturdaten	2
2.2 Vertriebswege	3
2.3 Unterarten des Tourismus	6
2.3.1 Binnentourismus	6
2.3.2 Internationaler Tourismus	7
2.3.3 Pauschal Tourismus	8
2.3.4 Nachhaltiger Tourismus	9
2.3.5 Trends	12
3 Destinationsmanagement	15
3.1 Destination als geografischer Raum	15
3.2 Destination als Wettbewerbseinheit	16
3.3 Aufgaben und Strategien	17
4 Tourismusmarketing	22
4.1 Definition	22
4.2 Strategien und Ziele	23
5 Destination Kuba	32
5.1 Beschreibung der Destination	32
5.2 Aktuelle politische Situation	36
5.3 Entwicklung des Tourismus in Kuba	37
5.3.1 Entstehung des Tourismus in Kuba	37
5.3.2 Tourismusboom in Kuba	40
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung	44

Literaturverzeichnis	50
Anlagen	59
Eigenständigkeitserklärung	60

Abkürzungsverzeichnis

BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CUC	Peso convertible
CUP	Kubanische Peso
DTV	Deutschen Tourismusverbands e.V.
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
NPO	Non-Profit-Organisation
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNWTO	The World Tourism Organisation of the United Nations
WTTC	World Travel & Tourism Council
WWF	World Wildlife Fund

Formelverzeichnis

-Keine-

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Internationale Tourismusankünfte 2016 Quelle: The World Tourism Organization of the United Nations 2016, 12	3
Abbildung 2: Vertriebswege im Tourismus Quelle: eigene Darstellung nach Freyer 2001, 510	4
Abbildung 3: Ranking der Länder weltweit mit den höchsten Einnahmen durch internationale Touristen in den Jahren 2014 und 2015* (in Milliarden US-Dollar) Quelle: Destatista 2016	8
Abbildung 5: Zentrale Ziele für nachhaltigen Tourismus im Massenmarkt Quelle: Schmied/ Götz 2009, 35	10
Abbildung 6: Trends bei den Urlaubsarten der Deutschen Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. 2016, 4	13
Abbildung 6: Megatrends im Tourismus Quelle: eigene Darstellung nach Chan et al. 2015, 2	14
Abbildung 8: Aufgaben einer Destination/ Tourismusorganisation Quelle: in Anlehnung an Steinecke 2013, 58	17
Abbildung 9: Aufbau einer Marketingkonzeption Quelle: in Anlehnung an Dreyer/ Linne 2016, 90	24
Abbildung 10: Kuba: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2003 bis 2013 (in Milliarden US-Dollar)	36
Abbildung 11: Erfolgsfaktoren mit dazugehörigen Handelsempfehlungen (Eigene Darstellung)	48

Tabellenverzeichnis

-Keine-

Vorwort

optional

1 Einleitung – Wie kann die zukünftige Entwicklung des kubanischen Income Tourismus aussehen?

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit der Zukunftsperspektive des Tourismus in Kuba, ebenso mit dem Einfluss des Tourismus auf Veränderung im Staat. Der Titel der Arbeit ist: Zukunftsperspektive im Tourismus: Destination Kuba. Des Weiteren soll auch Bezug auf die Entwicklung des kubanischen Income-Tourismus, politische Hintergründe und dessen Auswirkung auf die kubanische Wirtschaft genommen werden. Die Arbeit beginnt mit der Geografie, Geschichte und Politik Kubas, um das Verständnis der nachfolgenden Kapitel zu erleichtern und eine übersichtliche Abfolge vorzugeben. Das Spezielle am kubanischen Staat ist, dass er durch autoritären Sozialismus mit charismatischer Führung geprägt ist. (vgl. Grätius 2003, S.119). Kuba als Destination unterscheidet sich grundlegend von den meisten anderen, touristisch erschlossenen, globalen Destinationen. Der Tourismus gehört zu den am schnellsten wachsenden Wirtschaftssektoren weltweit und trägt rund 10 % zum internationalen Bruttoinlandsprodukt bei. Keine andere Branche auf der Welt hat so viel Einfluss auf Wirtschaftsstrukturen, Sozialgefüge und Landschaften. Besonders für den internationalen Handel, ist der Tourismus einer der wichtigsten Akteure. Für viele Länder ist der Tourismus mittlerweile die Haupteinnahmequelle und entscheidend für wirtschaftlichen Aufschwung, dieser Aspekt macht Tourismus zu einem unverzichtbaren Faktor. Der Income-Tourismus ist ein Teil des internationalen Tourismus und definiert das Reisen von Ausländern ins Inland (vgl. Freyer 2011, 29). Ein weiterer Teil des internationalen Tourismus ist der Outbound-Tourismus jedoch besonderes Augenmerk gilt dem Inbound-Tourismus, den dieser sorgt für höheres Einnahmepotential im jeweiligen Land. Eine lebendige Destination bedeutet eine Chance auf Wirtschaftswachstum in welcher der Markt viele Arbeitsplätze schafft. Im Verlauf der Arbeit werden die einzelnen Einflussfaktoren analysiert und die Entwicklung des kubanischen Income-Tourismus beschrieben. Diese dienen unter anderem zur Ermittlung der Zukunftsperspektive des kubanischen Tourismus und werden abschließend anhand von Erfolgsfaktoren und deren zugehörigen Handlungsempfehlungen beschrieben.

2 Tourismuswirtschaft

Im 18. Jahrhundert waren Reisen nur dem Adel und wohlhabenden Bürgern vorbehalten. Das Reisen diente anfangs dem Austausch von Waren über Handelsrouten und der Landgewinnung bzw. Kolonialisierung. Diese Kulturreisen wurden zu Bildungszwecken genutzt, wie zum Beispiel sich Fremdsprachen, Kulturen oder Menschenkenntnisse anzueignen. Erst ab dem 19. Jahrhundert begannen die Menschen, Reisen ohne Bildungsabsicht zu unternehmen. Hier ging es hauptsächlich um Erholung und die Gesundheit, weshalb die Ziele meist am Meer oder in den Alpen lagen. Durch diesen neuen Trend entstand 1827 der erste deutsche Verlag für Reiseliteratur. Später, im Jahr 1845, wurde das erste Reisebüro weltweit in England von Thomas Cook gegründet.

Im Folgenden wird auf die drei wichtigsten Aspekte der Tourismuswirtschaft eingegangen: Strukturdaten, Vertriebswege, und Trends. Weshalb diese Punkte so essentiell für die Tourismuswirtschaft sind, wird auf den folgenden Seiten aufgezeigt.

2.1 Strukturdaten

Der Tourismus ist einer der wichtigsten und größten Wirtschaftszweige weltweit. Allein 2007 wurden laut dem World Travel & Tourism Council (WTTC) 5.391 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet, dies entspricht 10,4 Prozent des Welt-Bruttoinlandsproduktes (BIP). Weltweit sind 231 Millionen der Bevölkerung vom Tourismus abhängig, was 8,3 Prozent aller Beschäftigungsverhältnisse entspricht (vgl. Adjourj/ Büttner, 2008, 15).

Im Jahr 2016 generierte die Tourismusindustrie bereits 7.600 Milliarden US-Dollar am weltweiten BIP, dies geht ebenfalls aus dem Benchmarking Report 2017 des World Travel & Tourism Council (WTTC) hervor. Nur die Bauindustrie mit 10.300 Milliarden US-Dollar, die Finanzdienstleistungsindustrie mit 14.500 Milliarden US-Dollar und die Verkaufsindustrie (ohne den Großhandel) mit 18.100 Milliarden US-Dollar erwirtschafteten mehr (vgl. World Travel & Tourism Council 2017).

Wenn man die Entwicklung der weltweiten Tourismusindustrie betrachtet, zeigt sich, dass die Zahlen im Hinblick auf den globalen BIP-Anteil, die Deviseneinnahmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen erheblich angestiegen sind. Laut der Organisation The World Tourism Organisation of the United Nations (UNWTO) gab es 1990 438 Millionen und im Jahr 2011 bereits 983 Millionen internationale touristische Ankünfte (vgl. Philmayer, 2013, 10). Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) betont die Wichtigkeit des Wirtschaftssektors Tourismus, welcher zu weltweitem Wachstum und Beschäftigungsverhältnissen beiträgt. Das Ansteigen der Aus-

landtouristen um das vierzigfache seit 1950 bestätigt dies. Die aktuellen Auswertungen von 2016 zeigen, dass die Zahl der weltweiten Auslandstouristen bei mehr als 1,2 Milliarden Menschen liegt. Dies ist ein Zuwachs von 4,6 % im Vergleich zum Jahr 2015. Hier wird darauf hingewiesen, dass sich der Begriff Tourismus nicht nur auf Urlaubs- sondern auch auf Geschäftsreisen bezieht (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017).



Abbildung 1: Internationale Tourismusankünfte 2016 Quelle: The World Tourism Organization of the United Nations 2016, 12

Die UNWTO erstellt jedes Jahr einen Bericht über die weltweiten Tourismus Ergebnisse. Anhand dieser Grafik erhält man einen Überblick über das globale Touristenaufkommen (vgl. The World Tourism Organization of the United Nations 2016, 12).

Aus diesen Zahlen geht hervor, dass mehr als jedes zwölfte Arbeitseinkommen mit dem von Unternehmen aus der Tourismusbranche erwirtschafteten Einnahmen gezahlt werden. Der größte touristische Einzelmarkt mit einem weltweiten Marktanteil von 35 % ist die Europäische Union, wenn man diese als Gesamtheit betrachtet. Etwa 4% aller Arbeitskräfte werden von der europäischen Tourismusindustrie beschäftigt. Diese erwirtschaftet mit rund zwei Millionen Unternehmen ca. vier Prozent des BIP. Im Vergleich zu anderen Industrien, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, welche ungefähr 3 % zum europäischen BIP beiträgt, ist die Tourismusindustrie bedeutend größer (Vgl. Adjouri/ Büttner 2008, 15).

2.2 Vertriebswege

In der Vertriebs- oder auch Distributionspolitik werden die verschiedenen Vertriebswege festgelegt, um das Produkt oder die Dienstleistung an den Kunden zu bringen. Die Dienstleistung im Tourismus ist das Reisen, diese werden jedoch nicht unmittelbar beim Kunden (Reisenden) erbracht sondern, der Kunde kauft lediglich ein Anrecht auf eine bestimmte Leistung, die später an dem vereinbarten Ort (Destination) erbracht wird. Grundsätzlich wird im Tourismus zwischen direktem und indirektem Vertriebsweg unterschieden. Auf der Abbildung 2 werden die Vertriebswege anhand von Häufigkeitsverteilung der Organisation und Buchungswege aufgezeigt (vgl. Hartmann 2014, 165 f.). Die verschiedenen touristischen Leistungsanbieter, zu denen unter anderem die Beherbergungsbetriebe, Verkehrsträger und Destinationsbetriebe gehören stehen ganz oben. Sie können ihre Dienstleistung über den Direktvertrieb an die Kunden verkaufen. Der Reisekunde kann die Dienstleistung demnach per Telefon, per Mail, oder über das eigene Buchungssystem dieser Unternehmen direkt kaufen. Der indirekte Vertrieb ist einmal über einen einstufigen indirekten Weg möglich, wobei die touristischen Leistungsanbieter ihre Dienstleistung beispielsweise über Buchungsseiten (Booking.com, Trivago.de, Expedia.de, Kayak.de) verkaufen. Andererseits können die Dienstleistungen auch über mehrere Wege von Reisebüros/-mittler, Reiseveranstalter oder andere Incoming Agenturen verkauft werden. Diese bieten die Dienstleistungen dann wiederum auf eigenen Buchungsseiten, auf Messen und im Fernsehen an (vgl. Freyer 2011, 533).

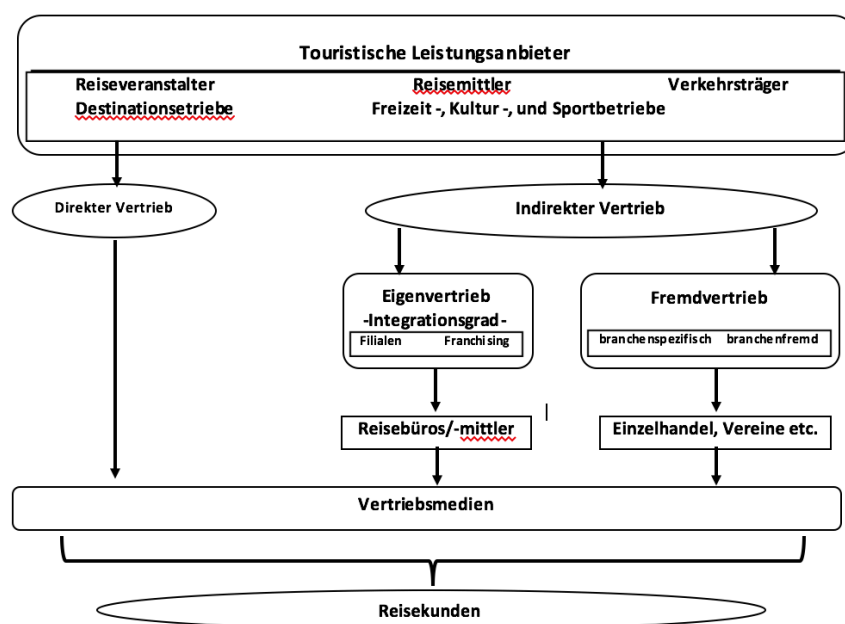


Abbildung 2: Vertriebswege im Tourismus Quelle: eigene Darstellung nach Freyer 2001, 510

Die Incoming-Agenturen fungieren oftmals zwischen der Ebene des Reiseveranstalters am Heimatort und den einzelnen Leistungsstellern. Diese werden „ground handling agencies“ genannt und organisieren im Auftrag von überwiegend ausländischen Reiseveranstaltern Pauschalreisenangebote. In diesen Angeboten werden folgende Leistungen gebündelt, die Beschäftigung eines Reiseleiters, die Buchung von Hotels, Mahlzeiten und Transportleistungen im jeweiligen Zielgebiet. Die Incoming-Agenturen unterscheiden sich insofern von Reiseveranstaltern, als dass sie meist keinen direkten Kontakt mit den Reisenden oder Reisemittlern haben (vgl. Adjouri/ Büttner 2008, S. 24 f.) Die Reiseveranstalter bieten touristische Gesamtleistungen an, welche zusätzlich zur Unterkunft, den Transfer und die Hin - und Rückreise beinhaltet. Reiseveranstalter ist laut dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) jemand, der nicht weniger als zwei Hauptreiseleistungen, wie beispielsweise Beherbergung und Sonderleistungen (bspw. Sprachunterricht), Transport und Unterkunft, oder eine Kreuzfahrt mit Verpflegung, verbindet und zu einem Gesamtpreis verkauft. Durch den Reiseveranstalter erspart sich der Reisende ein erhebliches Maß an Arbeit und Organisation, da dies für ihn übernommen wird. Alle Planungen werden von dem Veranstalter übernommen, so entfallen Herausforderungen wie Sprachbarrieren, welche im Ausland zu Problemen führen können. Der Reisevertrag, welcher zwischen dem Reisenden und dem Reiseveranstalter besteht, kann sich der Reisende bei Problemen am Reisezielort jederzeit an den Veranstalter wenden jedoch nicht an örtlichen Leistungsträger. Sonderkonditionen, die dem Veranstalter oftmals zur Verfügung stehen, kann dieser günstigere Reisepakete anbieten als die gleichwertigen Einzelleistungen, welche den Kunden angeboten werden. Des Weiteren ist der Reisende durch einen gesetzlich vorgeschriebenen Insolvenzschutz abgesichert, sollte der Reiseveranstalter oder ein Leistungspartner insolvent gehen.

In Deutschland gibt es mittlerweile ca. 800 Reiseveranstalter wie zum Beispiel TUI, Thomas Cook und DER Touristik. Jeder dieser Veranstalter nutzen diverse Vertriebskanäle um Ihre Angebote zielgerichtet an den Kunden zu kommunizieren. Typische Vertriebswege sind beispielsweise das Internet, Reiseprospekte, diverse Printmedien, Call-Center oder Reisebüros.

Der Reisevermittler, über den touristische Leistungen meistens verkauft werden, sind überwiegend Reisebüros. Der Anbieter, dessen Leistung beziehungsweise Angebot verkauft wird, zahlt dem Reisevermittler für die Vermittlung eine Provision. Meist ist der Reisevermittler das erste Glied in der Wertschöpfungskette eines touristischen Produktes. Die Aufgaben eines Reisebüros sind aus Sicht des Veranstalters und des Leistungsträgers klar strukturiert. Hierzu gehört die Beratung des Kunden, die Reservierung einer Veranstalterreise oder einer anderen touristischen Leistung wie

beispielsweise den Flug, unter Umständen auch das Inkasso des Reisepreises für den Reiseveranstalter und natürlich das Aushändigen der Reiseunterlagen an den Kunden. Aus Kundenperspektive wird vor allem das Erkennen und Berücksichtigen der individuellen Bedürfnisse erwartet, ebenso wie ein Überblick über alle wesentlichen Reiseangebote, Zielgebietserkennung, Kenntnisse über die Verkehrsmittel und einem fachgerechten Überblick über Preise und Tarife. Reisevermittler können nicht nur Reisebüros sein, sondern auch Internetportale, Leserreisen von Zeitungen oder Zeitschriften, Reiseclubs, Reiseberater oder Fremdenverkehrsämter (vgl. Adjouri/ Büttner 2008, 24- 35).

Seit Ende der 80er Jahre unterliegt der Reisemittlermarkt zunehmend einem Wandel. Die Strukturen wurden organisierter und die Reisebranche wird mehr und mehr von großen Konzernen dominiert. Unabhängige Reisevermittler existieren nach diesem Wandel am Ende der 80er - bis in die 90 er Jahre heute kaum noch.

Der Direktvertrieb von Fluggesellschaften und Hotels nimmt eine immer wichtigere Stellung ein. Auf allen Stufen der Wertschöpfungskette wird versucht, den Kosten-Nutzen-Effekt so effizient wie möglich zu gestalten. Dadurch können sich große Portale, bei denen Hotels oder Fluggesellschaften Kontingente einspeisen, immer besser behaupten. Das Portal übernimmt dabei die Kontaktaufnahme und Akquise des Endverbrauchers mittels Printmedien, Onlinemarketing, uvm. Fluggesellschaften und Hotels müssen dafür eine Provision an den Portalbetreiber zahlen.

2.3 Unterarten des Tourismus

2.3.1 Binnentourismus

Binnen-Tourismus sind Reisen bei denen Inländer im Inland Urlaub machen oder Ausländer im eigenem Land (vgl. Freyer 2011, 29).

Historisch gesehen, ist der Binnen-Tourismus oder auch Domestik Tourismus genannt, die erste Form des Tourismus die praktiziert wurde.

Nach dem Ende des zweiten Weltkrieges existierte in Deutschland, aufgrund von existentieller und seelischer Not, kaum eine Touristische Nachfrage. Die Nachfrage erlebte erst gegen Ende der 40ger Jahre wieder einen Aufschwung. Durch den Wirtschaftlichen Aufschwung, wurden die Grundvoraussetzungen für eine äußerst versprechende Entwicklung des Binnentourismus geschaffen (vgl. Gyr 2010). In Deutschland ist der

Binnentourismus sehr beliebt, es machen mehr Deutsche in Ihrem eigenen Land Urlaub, als das sie ins Ausland fahren oder fliegen. Dies wird auch noch einmal durch eine Umfrage bestätigt, in der Deutschland mit einem Marktanteil von 30 Prozent der Reisen, abschneidet. Im Jahr 2016 sind die Zahlen der Übernachtungen in Hotels, Ferienwohnungen und auf Campingplätzen um 3% auf 366,5 Millionen, zum Vorjahr gestiegen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017).

Der Binnentourismus ist für Deutschland momentan bedeutender als der Income Tourismus. Laut des Deutschen Tourismusverbands (DTV) kamen im Jahr 2016 136,0 Millionen Touristen aus dem eigenen Land und nur 35,6 aus dem Ausland. Dies ist ein Zuwachs von 2,3% zum Vorjahr. Der Tourismus in Deutschland beschäftigte im Jahr 2016 rund 2,92 Millionen Erwerbstätige direkt, was 6,8% der Gesamten Inlandsbeschäftigung ausmacht. Das beliebteste Reiseziel der Deutschen war auch 2016 zum wiederholten Mal, mit großem Vorsprung, das eigene Land. Auf Platz zwei waren Spanien und Italien.

Die beliebtesten Bundesländer in Deutschland, um eine Reise zu unternehmen, waren Mecklenburg-Vorpommern und Bayern (vgl. Deutscher Tourismusverband e.V 2017, 2-18).

2.3.2 Internationaler Tourismus

Der Internationale Tourismus wird einmal durch den Inbound-Tourismus, bei dem Ausländer ins Inland reisen, und durch den Outbound-Tourismus, bei dem Inländer wiederum ins Ausland reisen, unterschieden (vgl. Freyer 2011, 29).

Wenn der Internationale Tourismus von der Perspektive eines Deutschen betrachtet wird, ist ein Deutscher der nach Amerika reist ein Outbound-Tourist. Reist aber ein Amerikaner nach Deutschland, so handelt es sich hierbei um Inbound-Tourismus.

Der Inbound- und Outbound-Tourismus hat einen großen Einfluss auf die Finanzen eines Landes. Besonders der Inbound-Tourismus sorgt für zusätzliche Einnahmen im jeweiligen Land. Durch den Kauf von Souvenirs, den Besuch von Restaurants oder anderweitigen Käufen im besuchten Land, unterstützen die Touristen die Wirtschaft der Destination. Eine lebendige Destination bedeutet eine Chance auf Wirtschaftswachstum in welcher der Markt viele Arbeitsplätze schafft.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass durch den Outbound-Tourismus extreme Verluste für das eigene Land verursacht werden. Durch den Kauf von Flugtickets, Abschlüssen von Reiseversicherungen oder dem Einkauf von Kleidung oder Utensilien vor dem Ur-

laub, generiert der Outbound-Tourismus zusätzliche Einnahmen für das eigene Land (vgl. IAC Publishing, LLC 2017)

Gemäß der unten aufgeführten Statistik über Einnahmen aus dem internationalen Tourismus (Abbildung 3) wird die Reihenfolge der Länder weltweit, beginnend mit den höchsten Einnahmen aufgezeigt. Die Länder Amerika, China und Spanien haben im Jahr 2014 und 2015 besonders vom internationalen Tourismus profitiert.

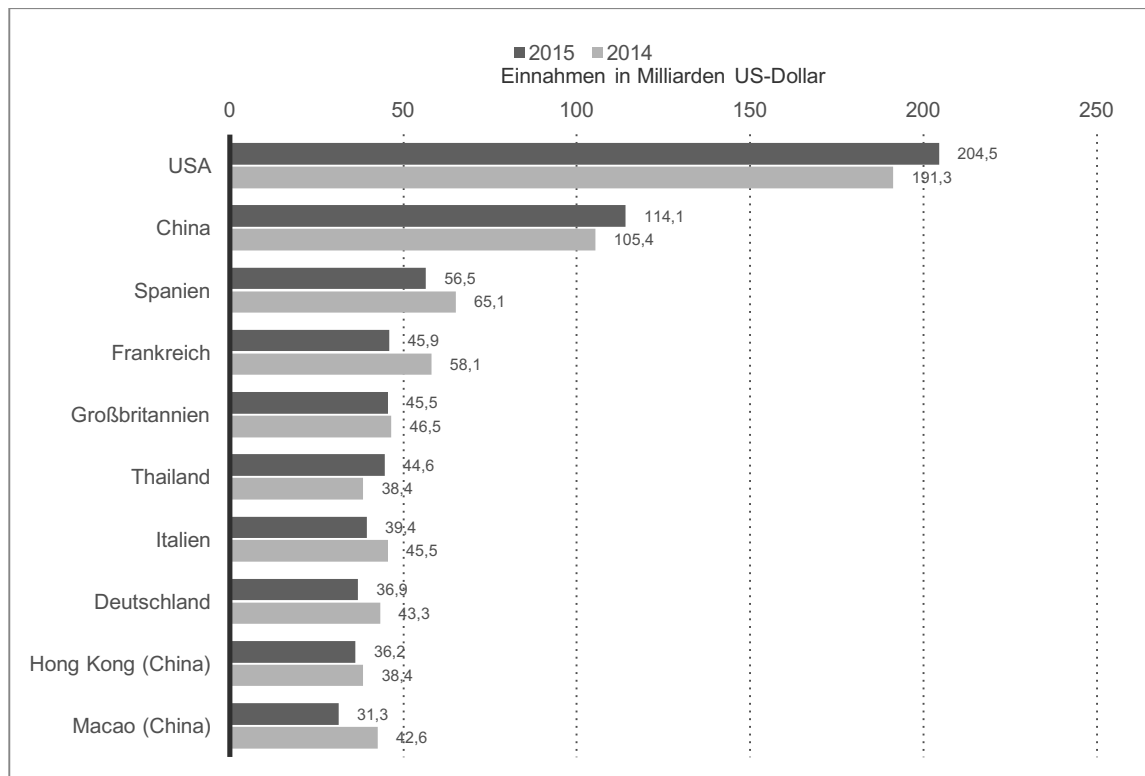


Abbildung 3: Ranking der Länder weltweit mit den höchsten Einnahmen durch internationale Touristen in den Jahren 2014 und 2015* (in Milliarden US-Dollar) Quelle: Destatista 2016

2.3.3 Pauschalismus

Die Pauschalreise hat ihren Ursprung im Jahr 1841, welche von Thomas Cook, einem britischen Verleger, als Reisepaket angeboten wurde. Am 05. Juli bot er erstmals eine Zugfahrt für 500 Menschen an (vgl. Thomas Cook Unternehmenskommunikation 2017).

Eine Pauschalreise ist ein Reisepaket, welches einen Hin- und Rückflug, den Transfer zum oder vom Flughafen, den Hotelaufenthalt und eine eventuelle Verpflegung enthält. Die Leistungen im Reisepaket werden für einen pauschalen Preis an den Kunden verkauft. Im Reiseangebot ist der Hin- und Rückflug, der Transfer vom Flughafen zum

Hotel, der Hotelaufenthalt und je nach Angebot entweder keine Verpflegung, Frühstück, Halbpension, Vollpension oder All-Inklusive enthalten (vgl. touristikboerse.de 2009 – 2017).

Pauschalreisende unterscheiden sich von nicht pauschal Urlaubsreisenden insbesondere hinsichtlich des Alters, diese werden besonders von 40 - 49 jährigen gebucht. Es kann beobachtet werden, dass eher Personen mit höherem Bildungsabschluss eine Pauschalreise buchen als Personen mit niedrigerem Bildungsabschluss. Das buchen von Pauschalreisen steht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Einkommen der Personen. Interessant zu beobachten ist, dass Pauschalreisen eher von kleinen Familien gebucht werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass größere Familien weniger reisen, dass sie lieber ohne feste Veranstaltungsprogramme verreisen (vgl. Kirstges 2010, 42). Der Vorteil einer Pauschalreise gegenüber einer Individualreise ist vor allem der geringe Planungsaufwand aber dass für Kleinkinder oftmals keine extra Kosten anfallen. Durch die häufig inbegriffene Verpflegung (Halbpension, Vollpension oder All-inklusive) kann das Urlaubsbudget genauer berechnet werden und es fallen geringfügig Zusatzkosten an. Der Nachteil einer Pauschalreise ist allerdings, dass der Reisende nicht flexibel ist, da in der Regel eine Planung notwendig ist und deshalb sich bei kurzfristige Planungsänderungen eher schwierig sind umzusetzen. Sollte Verpflegung inbegriffen sein, gibt es feste Essenzeiten die zur Routine zwingen und die Alltagsgestaltung eher abhängig machen. Diese Situation führt unter anderem auch dazu, dass das Reiseland gar nicht oder nur sehr wenig erkundet und kennen gelernt wird, da man die Unterkunft nur selten verlässt (vgl. Flughafenhotel/ Webmobilisten 2011).

2.3.4 Nachhaltiger Tourismus

Auf Basis der AGENDA 21 (Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung Rio de Janeiro, Juni 1992), definiert das Forum für Umwelt & Entwicklung nachhaltigen Tourismus folgendermaßen: „Nachhaltiger Tourismus muß soziale, kulturelle, ökologische und wirtschaftliche Verträglichkeitskriterien erfüllen. Nachhaltiger Tourismus ist langfristig, in Bezug auf heutige wie auf zukünftige Generationen, ethisch und sozial gerecht und kulturell angepaßt, ökologisch tragfähig sowie wirtschaftlich sinnvoll und ergiebig. Diese Dimensionen der Nachhaltigkeit stehen in engem Zusammenhang und in Wechselwirkung miteinander, und müssen integrativ gesehen und behandelt werden“ (Forum Umwelt & Entwicklung 1998, 7).

Die Umweltressourcen einer Destination sollten optimal genutzt werden, da sie ein Schlüsselement der Tourismusentwicklung sind. Es sollen vor allem die wesentlichen

ökologischen Prozesse beibehalten werden, um so die Erhaltung des Naturerbes und die biologische Vielfalt des einzelnen Reiseortes zu schützen. In sozialer Hinsicht ist es besonders wichtig interkulturelles Verständnis und Toleranz gegenüber den traditionellen Werten und kulturellen Erbe aufzubringen. Die ökonomischen Ziele liegen primär darin, eine langfristige lebensfähige Wirtschaft zu schaffen, die fair verteilt ist und allen Stakeholdern sozioökonomische Vorteile bringt, wie stabile Beschäftigung- und Einkommensmöglichkeiten. So ist auch die Armutsbekämpfung eines dieser Ziel (vgl. The World Tourism Organization 2005).

Um nachhaltigen Tourismus betreiben zu können, sollte man bewusst Reisen. Dies bedeutet die Umwelt und Bevölkerung der Destination möglichst wenig zu beeinflussen und im Idealfall einer positiven Entwicklung beizusteuern. Wichtig ist hierbei an die ökologische, ökonomische und soziale Zukunft der jeweiligen Reiseregion zu denken (vgl. Ströer Digital Publishing 2017). Um die nachhaltigen Tourismusziele anschaulich zu machen, haben die Autoren Schmied et al. in ihrem Buch Traumziel Nachhaltigkeit eine unterstützende Grafik erstellt (Abbildung 4).

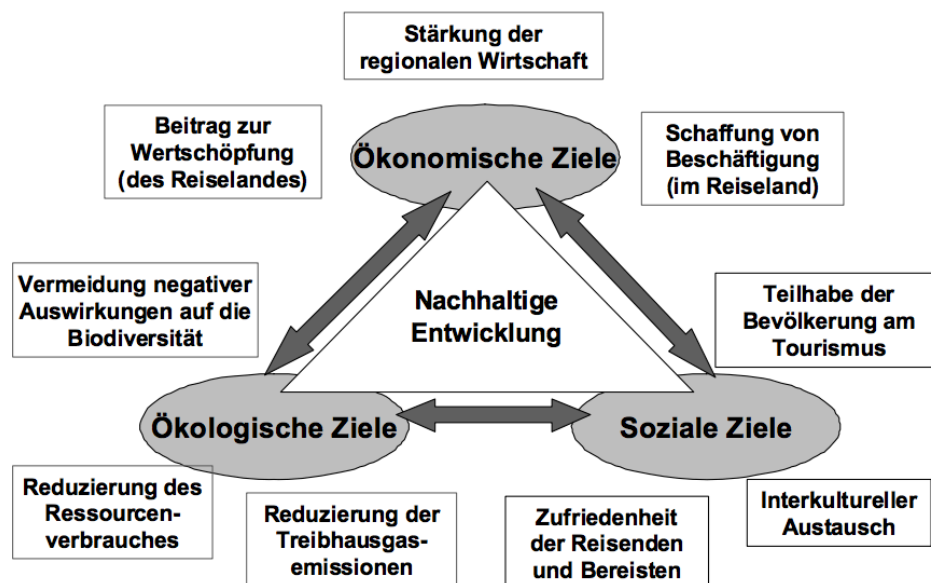


Abbildung 4: Zentrale Ziele für nachhaltigen Tourismus im Massenmarkt Quelle: Schmied/ Götz 2009, 35

Der Tourismus kann also eine positive Rolle spielen, indem er zur sozio-ökonomischen Entwicklung und zu kulturellem Austausch beiträgt. Durch die Schaffung von Bewusstsein gegenüber von verschiedenen Kulturen und Lebensweisen kann dies die Beziehungen zwischen den verschiedenen Völkern fördern.

Allerdings hat der Tourismus durch sein enormes Wachstum gleichzeitig auch besonders negative Auswirkungen auf die Umwelt, die Kultur und die Gesellschaft (vgl. Forum Umwelt & Entwicklung 1998).

Um das Ausmaß der negativen Punkte zu verdeutlichen, stellt der World Wildlife Fund (WWF) Deutschland eine wichtige Frage: „Doch sind unsere Spuren im Sand die einzigen, die wir an allen beliebten Urlaubsorten hinterlassen? Oft sehen wir bereits die Gefahren, die der Tourismus für die schönsten Flecken der Erde bedeuten kann: mehr Verkehr, Flächenfraß, die Zersiedelung der Küsten, Abfallberge und den Verbrauch von Ressourcen“ (WWF Deutschland 2009, 3). Ein Rücksichtsvoller Umgang mit der Natur, moralisch und ethische Verantwortung gegenüber den Destinationen sollte im Urlaub eine Selbstverständlichkeit sein. Der Respekt zur Natur, den Lebewesen und der Kampf gegen die globale Klimaerwärmung spielt eine entscheidende Rolle, wie im folgende Abschnitt beschrieben wird.

Obwohl der Tourismus einen eher kleineren Beitrag an den weltweiten Treibhausgas-Emissionen hat, ist er jedoch eine Energie intensive Branche. Vor allem in Entwicklungsländern tragen Touristen tendenziell zu höheren CO₂-Emissionen bei als die dort lebende Bevölkerung, da oft kurze Wege mit Taxen oder vergleichbaren Verkehrsmitteln zurückgelegt werden. Dies können sich viele Einheimische nicht leisten (vgl. Klimafakten 2016). Die Wahl der Verkehrsmittel, die für die An- und Abreise zur gewünschten Destination genutzt werden, spielt bei der Umweltverschmutzung eine sehr große Rolle. Ebenso wie die Entfernung zum Urlaubsort, umso weiter man reist desto höher sind die CO₂-Emissionen. Da Flugzeuge rund 17 % der klimaschädlichen Emissionen im Tourismus verursachen und diese den Treibhauseffekt weitaus mehr anheizen als die Kohlendioxidausstöße am Boden, ist dies ein großer Faktor an dem gearbeitet werden muss um nachhaltigen Tourismus zu unterstützen (vgl. WWF Deutschland 2009, 3).

Wie wichtig es ist nachhaltigen Tourismus zu betreiben zeigt ein Beispiel aus Island. Durch den hohen Anstieg des weltweiten Tourismus verbucht auch Island extremen Touristen Zuwachs. Im ersten Moment war dies ein Segen für Island, denn so konnten sie ihren enormen Schuldenberg, der durch die Wirtschaftskrise im Jahr 2008 entsandt, tilgen. Doch nun macht sich Ernüchterung breit, da die Schattenseiten des Tourismus zum Vorschein kommen. Durch die regelmäßige Ankunft von großen Kreuzfahrtschiffen entsteht eine große Belastung für die Umwelt und Natur. Durch den Transport der vielen Passagiere zu den Sehenswürdigkeiten entsteht ein hoher CO₂ Ausstoß. Die empfindliche Natur hat mit unachtsamen Touristen zu kämpfen, da viele

von ihnen rücksichtslos in den Nationalsparks Pflanzenarten durch Wandern oder ihren Müll zerstören. Für die Wirtschaft stellt der immer größer werdende Tourismus ein Risiko da. Die Infrastruktur vieler beliebter Destinationen kann den Touristen Massen nicht mehr trotzen und droht in einen unkontrollierbaren Massentourismus aus zu ufern. Um dieser Gefahr entgegen zu wirken müssen Investitionen vorgenommen werden, wie der Bau von Flughäfen, Hotels und Straßen. Durch diese Investitionen kann sich eine Destination hoch verschulden. Wenn die Touristen durch die vielen Ankünfte der Reisenden abgeschreckt werden und somit wiederum das Interesse an der Destination sinkt. Sogleich besteht für eine Destination die Gefahr, des Verlustes der Kultur und der Bräuche. (vgl. Sturmberg 2015)

2.3.5 Trends

In der Tourismusindustrie sind viele Trends nicht von speziellen natürlichen Voraussetzungen abhängig, sondern von einer guten Infrastruktur. So sind beispielsweise Wanderurlauber viel abhängiger von gut ausgebauten Wanderwegen als vom Mittelgebirge selbst (vgl. Berg et al. 2014, 60). Um eine Destination bei Reisenden zu einem Trend werden zu lassen, ist es laut Tourismuspsychologe Martin Lohmann in erster Linie wichtig drei Punkte zu beachten: Die Destination selbst muss etwas Attraktives anbieten, beispielsweise einen Strand, Berge, eine Stadt mit schöner Kulisse, Museen oder besondere Aktivitäten. Einen besonderen Fokus und Wichtigkeit haben Hotels, andere Unterkünfte und Restaurants. Doch solange die Destination nicht gut erreichbar ist, beispielsweise durch einen Flughafen, einen Bahnhof oder eine Autobahn, wird sie sehr wahrscheinlich eher ein originelles Urlaubsziel für Einzelpersonen bleiben (vgl. Zeslawski 2017).

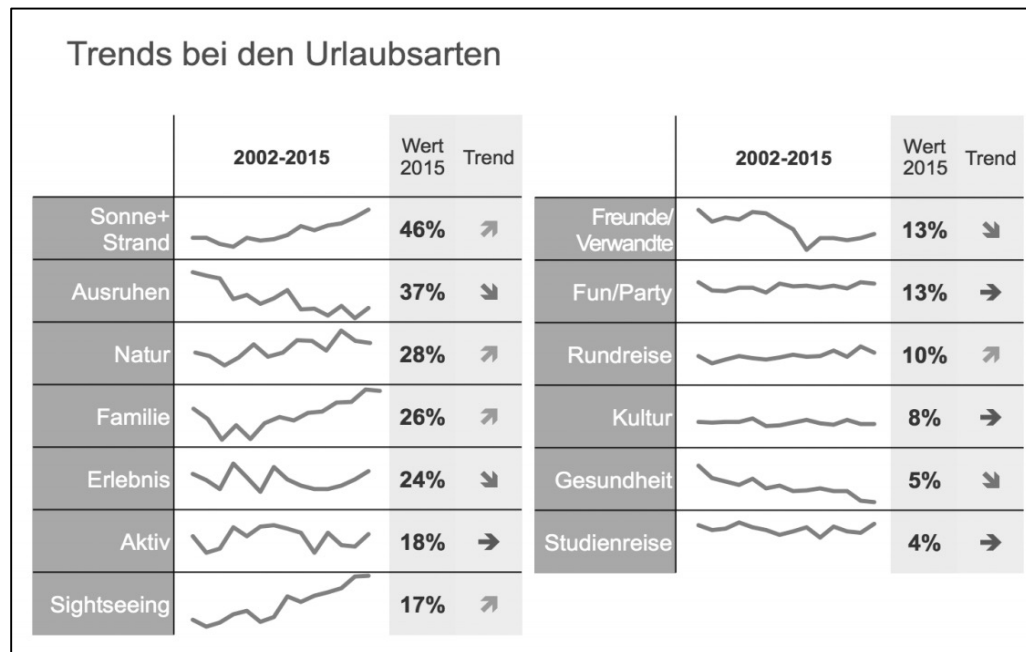


Abbildung 5: Trends bei den Urlaubsarten der Deutschen Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. 2016, 4

Seit 1960 veröffentlicht die Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.(FUR) jedes Jahr eine Reiseanalyse. Sie analysiert durch private Umfragen das Reiseverhalten der Deutschen. In der Reiseanalyse 2016 werden Ergebnisse für das Jahr 2015 präsentiert und Prognosen für das Jahr 2016 gestellt. Anhand der Abbildung 5 wird aufgezeigt, dass die beliebteste Urlaubsart der Deutschen im Jahr 2015 der Strandurlaub mit 46% war. Auch sehr beliebt waren Entspannungsurlaube auf Platz zwei mit 37% und Natururlaube mit 28% auf Platz 3. Die langfristigen Trends Baden, Familie und Sightseeing steigen weiter in ihrer Beliebtheit. Um eintönigen Urlaub zu vermeiden, vermischt der deutsche Urlauber gerne die verschiedenen Arten miteinander. So ist ein Familienurlaub am Strand eine gern gebuchte Variante (Reiseanalyse 2016).

Es haben sich in den letzten Jahren Zehn Megatrends identifizieren lassen, welche die kurze- und langfristige Tourismusentwicklung beeinflussen werden.

Die fünf Trends werden vor allem die Nachfrage im Tourismus beeinflussen, wobei sie aber auch Einfluss auf die anderen fünf Trends haben. Somit beeinflusst diese gleichzeitig die Veränderung der Angebote. Durch den demografischen Wandel wird die Bevölkerung weltweit immer älter. Also muss sich die Tourismusindustrie darauf einstellen und anpassen, um die speziellen Bedürfnisse dieser wichtigen Touristengruppe befriedigen zu können.

Weiteren Einfluss auf die Zukunft der Tourismusbranche nehmen die sogenannten Generationen Y und Z. Die Generation Y, die auch als Millennials bezeichnet wird, gehören zu den Menschen die ungefähr zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Die Generation Z, die auch Gen Z genannt wird, ist die Nachfolge Generation der Generation Y und wurde ungefähr im Zeitraum von 2000-2015 geboren. Diese beiden Generationen sind sehr technikaffin, da sie beide im Zeitalter der neuen Technologien und dem Internet aufgewachsen sind. Sie legen sehr viel Wert auf Kommunikation und das Besondere. Schwierig dabei ist, dass diese zwei Generationen extrem unterschiedliche Menschen beinhalten, was es kompliziert macht auf die einzelnen Bedürfnisse einzugehen.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die größer werdende Mittelklasse, besonders aus Asien, auf deren Wünsche und Bedürfnisse geachtet werden muss um eine attraktive Destination darzustellen. Durch die derzeitigen, mehr verbreitenden politischen Spannungen oder die Terrorgefahr, werden sich voraussichtlich neue Schwellenländer bilden. Diese Punkte sind unvorhersehbar und daher für jede Destination und den gesamten Tourismus eine zukünftige Gefahr. Im Tourismus entwickeln sich außerdem neue Destinationen, somit steigt der Konkurrenzkampf im Tourismus mehr (Chan et al. 2015, 2-14).

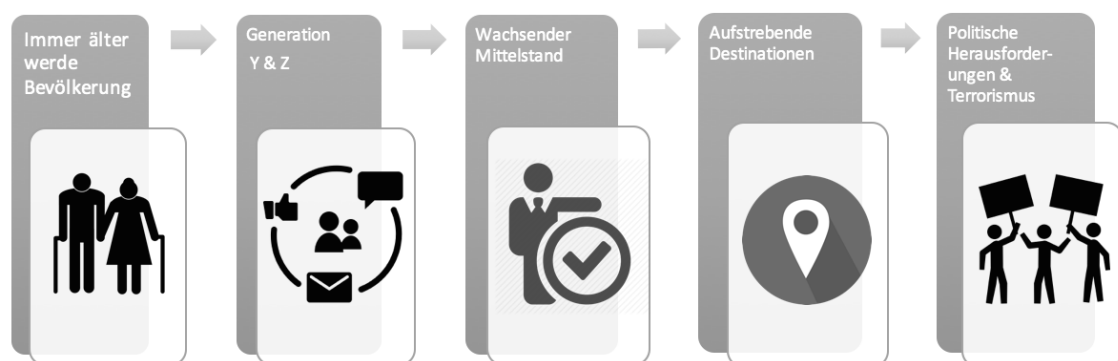


Abbildung 6: Megatrends im Tourismus Quelle: eigene Darstellung nach Chan et al. 2015, 2

3 Destinationsmanagement

3.1 Destination als geografischer Raum

Die UNWTO definiert eine Destination wie folgt: „A physical space with or without administrative and/or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co-location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness (vgl. The World Tourism Organization, 2017).

Die in Deutschland am häufigsten verwendete Definition einer Destination stammt von Bieger. Es ist zugleich die anerkannteste in Deutschland, da sich Bieger an der Definition der UNWTO orientiert (vgl. Eisenstein 2010, 12): „Destination ist der geographische Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder Gästesegmente) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendige Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung. Sie ist somit die Wettbewerbseinheit im Incoming-Tourismus, die als strategische Geschäftseinheit geführt werden muss“ (Bieger/ Beritelli, 2013, S.54). Im Vergleich dazu definiert Freyer eine Destination kurz, knapp und prägnant: „Destinationen Umfassen die vielen verschiedenen touristischen Zielgebiete, von kleinen Kommunen über Städte, Regionen bis zu Ländern und Ländergruppen“ (Freyer 2011, 22 f).

Aus der Perspektive des Nachfragers entsteht eine Destination und ist das Reiseziel. Sie ist also der erfasste Raum, in dem er seinen zeitlich limitierten Aufenthalt verbringt oder verbringen möchte, um seine damit verbundenen Bedürfnisse, zu befriedigen. Inwieweit sich die Destination räumlich ausdehnt ist von den jeweiligen Bedürfnissen des Nachfragers abhängig. Hier kommt es darauf an, wie weit sich der geografische Raum abgrenzt, in dem er vor hat seine Bedürfnisse zu befriedigen. Für den einen ist eine Stadt die Destination, für andere kann dies eine Ferienclubanlage, eine Region oder aber auch ein Pilgerweg sein. Ein ganzer Kontinent kann als Destination gelten, wenn beispielsweise eine Reisegruppe aus Japan eine Europarundreise macht und in kurzer Zeit möglichst viele geschichtsreiche Orte besuchen möchte. Hier ist dann aus Sicht des japanischen Touristen, Europa die Destination, wobei aus Sicht der Anbieter viele verschiedene Orte die Destination sind, wie Rom, Berlin, Paris und Amsterdam.

Umso weiter eine Destination vom Heimatort entfernt ist, desto größer wird sie tendenziell. Europäer zum Beispiel reisen meist nicht nach Sydney, Melbourne oder Broome sondern nach Australien. Genauso wie für die japanischen Touristen Europa die Destination ist und nicht die einzelnen Städte. Da sich die Kosten (Geld, Zeit) erhöhen umso weiter die Destination entfernt ist, möchte man, dass sich der Aufwand im ökonomischen Sinne lohnt. Aus diesem Grund dehnt sich der Aktionsraum und die Aufenthaltsdauer, verlängert sich (vgl. Eisenstein 2010, 11-15).

3.2 Destination als Wettbewerbseinheit

Betrachtet man eine Destination aus der Sicht der Anbieter, so ist sie eine Wettbewerbseinheit, welche mit anderen Wettbewerbseinheiten sowohl im Inland als auch im Ausland in Konkurrenz steht. Wenn eine Destination als ein Unternehmen verstanden wird, so ist sie gleichermaßen den auf dem Markt herrschenden Wettbewerb um Wertschöpfung ausgesetzt. Die Destinationen stehen mit ihren angebotenen Dienstleistungen und Produkten die sie vermarkten, um bestimmte Touristenzielgruppen zu erreichen, im Wettbewerb. Genau wie ein Unternehmen haben die Destinationen als Wettbewerbseinheit verschiedene strategische Möglichkeiten der Vermarktung, für die sie sich entscheiden müssen. Um das Ziel der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, muss eine Strategie verfolgt werden, die eine Destination als ganze Einheit betrachtet. Man unterscheidet das typische strategische Management vom Destinationsmanagement nach diverse Besonderheiten, welche einige Herausforderungen nach sich ziehen können (vgl. Fischer 2009, 66). Eine dieser Besonderheiten ist das Zusammenspiel der verschiedenen Branchen, der Märkte sowie Bevölkerung und der Umwelt einer Destination. Zu den Branchen zählen beispielsweise die Hotellerie, die Verkehrsbetriebe, die Gastronomie und lokale Unternehmen wie Theater und Freibäder.

Durch die hohe Anforderung, die von den Märkten ausgeht, werden die verschiedenen Branchen motiviert. Doch wettbewerbsfähige Branchen (z.B. attraktives Hotel oder gut ausgebaute Verkehrsanbindungen) ziehen wiederum anspruchsvollere Kunden an. Vor allem die Bevölkerung wird durch wertschöpfungsstarke Branchen motiviert dies kann die positive Einstellung der Bevölkerung zum Tourismus fördern. Eine positive Einstellung zum Tourismus ist besonders wichtig um bei touristischen Projekten in einer Destination ein positives Abstimmungsverhalten zu erreichen (vgl. Bieger/ Beritelli 2013, 61).

3.3 Aufgaben und Strategien

In einer Destination werden, durch verschiedene unabhängige Unternehmen Leistungen gemeinschaftlich erbracht. verschiedenen Aufgaben eine Destination, die meist von einer Destination Management Company übernommen werden, hat Steinecke in einer übersichtlichen Grafik, dargestellt.

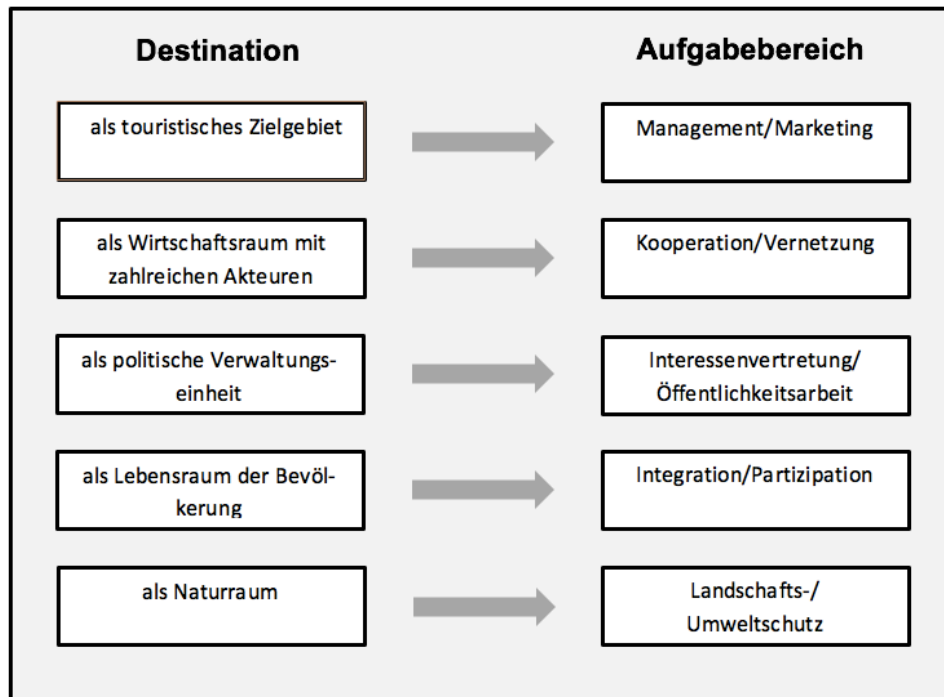


Abbildung 7: Aufgaben einer Destination/ Tourismusorganisation Quelle: in Anlehnung an Steinecke 2013, 58

Betrachtet man eine Destination als touristisches Zielgebiet, so stehen die Aufgaben des Managements und des Marketings (Kapitel 4) im Mittelpunkt. Im Fokus des strategischen Managements einer Destination steht vor allem die Formulierung der generellen Entwicklungsziele. Um diese Ziele zu erreichen, muss eine selbstkritische Bestandsaufnahme der aktuellen Positionierung der Destination im Wettbewerb durchgeführt werden. Fünf essentielle Fragen, welche grundsätzlich von Beginn an geklärt werden müssen (Steinecke 2013, 59): „Wie verstehen wir uns als Destination insgesamt und speziell als Destination Management Company? Welche Ziele wollen wir mit unserer Arbeit erreichen? Wie wollen wir uns auf dem touristischen Markt positionieren? Welche Märkte und Besuchergruppen wollen wir ansprechen? In welche Richtung wollen wir uns künftig entwickeln?“ (Steinecke 2013, 59). Im strategischen Management spielen besonders die Vision und das Leitbild einer Destination, eine zentrale Rolle. Sie dient als verbindlicher Maßstab für die verschiedenen Akteure. Die Vision einer Destination stellt das Wunschbild dar, wie diese in der Zukunft am touristischen

Wettbewerbsmarkt positioniert sein soll. Das Leitbild hingegen ist sozusagen die Ausarbeitung der Vision. Hier werden handlungsorientierte Rahmenbedingungen konkretisiert, indem sich die Führungsteams, die Mitarbeiter und Partner zielorientiert bewegen sollen. Wichtig ist, dass an der Entwicklung der Vision und dem Leitbild alle Mitarbeiter und Anspruchsgruppen einer Destination beteiligt sind.

Beim operativen Management geht es vor allem um einen positiven Marktauftritt (Markenbildung), die Verwendung des Marketingmixes (siehe Kapitel 4), das Qualitätsmanagement und das Management des Wandels (Change Management).

Das Grundprinzip der Markenbildung ist es, eine einmalige Markenidee zu formulieren, diese erkennbar umzusetzen (Logo, Slogan), die Uniqueness (Einzigartigkeit) einer Destination zu definieren, eine Erlebbarkeit zu schaffen (Bekanntheitsgrad steigern und positives Image schaffen) und vor allem die Wahrung der Selbstähnlichkeit. Das Qualitätsmanagement befasst sich intensiv mit der Frage, wie die Gäste das bestehende Angebot, einer Destination wahrnehmen und bewerten (vgl. Steinecke 2013, 58-71). Laut M. Bruhn hat das Qualitätsmanagement die zentralen Aufgaben die Dienstleistungsqualität, welche unter Berücksichtigung der Kunden Erwartungen definiert wurde, dauerhaft sicherzustellen (Bruhn 2016, 243). Die Qualitätsziele werden von den übergeordneten Unternehmenszielen (Gewinnorientierung, Rentabilität oder Wachstumssicherung) abgeleitet, um als Destination im Tourismus ein erfolgreiches Qualitätsmanagement zu führen, müssen zuerst verschiedene Analysen sämtlicher Bestandteile der touristischen Leistungskette durchgeführt werden. Hierzu gehört das natürliche Angebot, die generelle Infrastruktur die touristische Infrastruktur, das Dienstleistungsniveau der Tourismusbranche und anderen Wirtschaftszweigen, und die Einstellung der Bevölkerung zum Tourismus. Dadurch können potentielle Schwächen aufgedeckt werden und effektiv behoben werden um eine ganzheitliche Qualität der gesamten Destination sicherzustellen. Da die Ansprüche der Kunden (Reisenden) immer höher werden, wird das Qualitätsmanagement wichtiger. Außerdem sollte regelmäßig die Besucherzufriedenheit, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Anforderungen der Klassifikation und Gütesiegel erfasst werden.

Beim Management des Wandels, Change Management geht es darum ein Produkt oder in diesem Fall ein touristisches Zielgebiet permanent attraktiv wirken zu lassen und sich an die veränderten Bedürfnisse der Konsumenten anzupassen. Gleich einem Produkt hat eine Destination einen sogenannten Produktlebenszyklus, der aus mehreren Phasen besteht. Zu Beginn steht die Einführungs-/ Aufbauphase. In dieser Phase werden vor allem die Zielvorstellungen, also die Vision und das Leitbild entwickelt. Die

Schaffung von tragfähigen organisatorischen Strukturen. In dieser Phase steigen die Besucherzahlen meist stark an, somit können die Unternehmen hohe Preise für ihre Dienstleistungen verlangen. Durch die hohe Wertschöpfung kann in die Destination viel investiert werden (vgl. Steinecke 2013, 58-151).

Die nächste Phase ist die Wachstumsphase hier steigt die Nachfrage noch einmal extrem an, bevor sie dann in der Reifephase langsam zurückgeht. Dies kann an einem sinkenden Preisniveau liegen, wodurch die Investitionsbereitschaft in der Destination sinkt. Die schlechter werdende Einstellung der Bevölkerung zum Tourismus kann ein Grund sein.

Die letzte Phase ist die Degeneration, in der die Nachfrage extrem sinkt. Anstatt Langzeitreisen, werden nur noch kurz- oder Tagesreisen unternommen. Am Beispiel von Mallorca kann die Degeneration gut beschrieben werden. Mallorca war ab den Neunziger Jahren bekannt als Party- und Billigurlaubsziel. Viele jüngere Reisende mit geringen finanziellen Mitteln verbrachten dort ihren Urlaub. Das Image und die Destination selbst verloren an Attraktivität. Um diese negative Entwicklung zu stoppen war ein Relaunch nötig. Der Relaunch wurde in Form von Hotelrenovierungen, Ausbau von Strandpromenaden und Ausweisung von Naturschutzgebieten durchgeführt. Mittlerweile ist Mallorca eine gefragte und attraktive Destination, deren Produktlebenszyklus wieder von neuem beginnt.

Betrachtet man eine Destination als Wirtschaftsraum mit zahlreichen Akteuren, so stehen die Aufgaben der Kooperation und Vernetzung im Mittelpunkt. Um eine erfolgreiche Stellung am Tourismusmarkt zu erreichen ist es wichtig, dass alle Leistungsträger einer Destination durch interne Kooperationen eng zusammenarbeiten. Vorteile dieser Kooperationen können die Aufmerksamkeitssteigerung durch einen koordinierten und einheitlichen Marktauftritt sein, sowie erhebliche Kostensenkungen durch gemeinsame Marketing- und Weiterbildungsmaßnahmen. Durch die Zusammenarbeit und den ständigen Dialog der verschiedenen Akteure, können verschiedene Ziele und Arbeitsabläufe verbessert und optimiert werden. Zum Beispiel um die Zukunft und künftig Fördermittel einer Destination zu sichern, ist die Vernetzung mit Akteuren aus der Wirtschaft, der Politik und der Verwaltung besonders wichtig (vgl. Steinecke 2013, 121ff).

Wenn man eine Destination als politische Verwaltungseinheit betrachten, obliegt ihr die Hauptaufgabe der Interessenvertretung und der Öffentlichkeitsarbeit. Da Politische Vertreter und Verwaltungen meist die Entscheidungskraft über touristische Angelegen-

heiten haben, wie beispielsweise die Verteilung und Zuweisung von finanziellen Mitteln einer Destination, ist es besonders wichtig für eine Destination Management Company eine gute Partnerschaft und Kooperation zu haben. Dies zu erreichen sind regelmäßige Besprechungen notwendig die Politiker und Behörden ein Verständnis zu schaffen und über die aktuellen Interessen und Trends in der Tourismusbranche zu informieren. Im Umkehrschluss muss die Company aber auch die politischen Interessen der Destination vertreten und beachten.

Betrachtet man eine Destination als Lebensraum einer Bevölkerung so sind die Aufgaben der Integration und Partizipation besonders wichtig. Da eine Destination nicht nur ein Reisezielort für Reisende ist, sondern hauptsächlich der Wohn- und Lebensraum der einheimischen Bevölkerung, müssen sie besonders vom Nutzen des Tourismus überzeugt werden. Die Bevölkerung kann auf verschiedene Weise vom Tourismus betroffen sein, zunächst einmal diejenigen die direkt mit dem Tourismus in Berührung kommen und daraus ihren Nutzen ziehen. Hierzu gehören die Unternehmen, die durch den Tourismus ihre Einnahmen ziehen oder auch diejenigen, die als Arbeitnehmer eines touristischen Unternehmens tätig sind. Es gibt ein Teil der Bevölkerung, der indirekt vom Nutzen des Tourismus profitieren. Sie arbeiten zwar in keinem touristischen Unternehmen, nutzen jedoch gerne die zahlreichen touristischen Einrichtungen wie beispielsweise Restaurants, Skipisten, Thermen oder Freizeitbäder. Jedoch gibt es auch einen Teil der Bevölkerung, die keinen Mehrwert aus dem Tourismus schöpfen. Oftmals können sie durch geringes Einkommen die touristische Infrastruktur nicht nutzen, ist jedoch den negativen Belastungen (hohes Verkehrs- und Besucheraufkommen) des Tourismus ausgesetzt. Deshalb ist es besonders wichtig vor allem diesen Teil der Bevölkerung eine positive Einstellung durch Informationen, Entscheidungseinbeziehung und Aufklärung zu vermitteln (vgl. Steinecke 2013, 58-151).

Betrachtet man zu guter Letzt eine Destination als Naturraum, werden Landschafts- und Umweltschutz als Kernaufgaben zugeordnet. Laut dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) müssen Naturräume und Ressourcen einer Destination schonend behandelt werden. Einerseits bietet eine intakte Natur und Landschaft ein attraktives Angebot für Touristen, wodurch große Touristenzahlen aufkommen, die zur Belastung der Umwelt beitragen. Andererseits kann durch bewusstes Reise- und Freizeitverhalten der Tourismus zum Schutz der Natur beitragen. Um eine dauerhafte Wertschöpfung zu erreichen, ist ein nachhaltiger Tourismus wichtig. Natur- und Landschaftsschutz ist ebenso relevant, wie ein nachhaltiges

Wirtschaften, das auf Ressourceneffizienz und Klimaschutz setzt (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2017).

4 Tourismusmarketing

4.1 Definition

Die Tourismuswirtschaft unterscheidet sich insofern nicht von anderen Wirtschaftszweigen, indem es auch hier jedem Unternehmen gelingen muss, seine Kunden immer wieder für das eigene Angebot zu gewinnen und zu begeistern. Besonders wichtig ist es herauszufinden, was die Motive für eine Reise sind und welche Möglichkeiten es gibt um sie zu beeinflussen. Um das herauszufinden und somit ein erfolgreiches Tourismusmarketing betreiben zu können, müssen laut Wiesner verschiedene Fragen beantwortet werden „Warum ziehen die Reisenden das jeweilige Transportmittel, die gewünschte Beherbergungsart, das jeweilige Angebot vor Ort etc. einem anderen vor? Warum reisen manche Kunden immer wieder an den gleichen Ort oder in die gleiche Region? Wie entstehen touristische Trends und wie kann man diese für das eigene Unternehmen erfolgsbringend nutzen?“ (Wiesner 2006, 37).

Grundsätzlich beschäftigt sich Marketing mit der Führung eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation (NPO) bzw. gemeinnütziger Organisation, welche sich an die Bedürfnisse des Marktes orientieren. Hier gibt es einerseits die Anbieter mit ihren Produkten oder Dienstleistungen, auf der anderen Seite stehen die Nachfrager, die gleichzeitig Konsumenten sind. Im Tourismus werden diese Gäste, Besucher oder auch Reisende genannt.

Die Grundidee des Marketings ist immer ein Produkt oder eine Dienstleistung zu vermarkten. Marketing wird in verschiedenen Branchen unterschieden, einmal zwischen Konsumgütern, Produktivgütern und Dienstleistungen. Jedoch ist der Tourismus eine ganz spezielle Dienstleistungsbranche, weshalb es einiges zu beachten gibt. Da die Gäste eine Reise als ein gesamtes Produkt empfinden, wie beispielsweise eine Pauschalreise, ist es besonders wichtig, dass der Gesamteindruck positiv ist. Denn eine Reise besteht aus vielen Einzelleistungen, bei denen mehrere Unternehmen beteiligt sind. Aus diesem Grund kann die schlechte Leistung eines einzelnen Leistungsträgers den Gesamteindruck auf alle Leistungsträger beeinflussen.

Eine weitere Besonderheit ist, dass eine Dienstleistung immateriell ist und vor dem Kauf nicht getestet werden kann, wie beispielsweise bei Produkten die Kleidung. Da Dienstleistungen nicht lagerfähig sind, entgeht einem Unternehmen der Umsatz, wenn diese nicht in einer bestimmten Zeit verkauft werden. Bei Fluggesellschaften kann man dies gut aufzeigen da, indem ein nicht verkaufter Sitz auch zum späteren Zeitpunkt nicht mehr verkauft werden kann, nach abheben des Flugzeuges. Besonders zu beachten sind die exogenen und natürlichen Faktoren im Tourismus, welche ein ganz spezielles

Marketing verlangen. Zu den exogenen Faktoren zählen die Standortgebundenheit und die schon erwähnte Nicht-Lagerfähigkeit. Dadurch ist das Angebot starr und kann meist nur begrenzt oder gar nicht verändert werden. Vorhandene Hotel- und Flugkapazitäten sind dafür das beste Beispiel. Natürliche Faktoren sind die bereits vorhandenen natürlichen Ressourcen (Wälder, Seen, Berge), das Klima oder auch die Lage einer Destination, auf die anbietende Unternehmen so gut wie keinen Einfluss haben. Weitere Besonderheiten die beim Tourismusmarketing berücksichtigt werden müssen sind die Verkehrs- und Tourismusinfrastruktur sowie die Politische und Wirtschaftliche Situation einer Destination. Doch auch die Saisonalität spielt eine große Rolle, denn Destinationen wie beispielsweise die Alpen, sind besonders im Winter gefragt, wenn die Gäste Wintersportarten nachgehen möchten. Hohe Wichtigkeit im Tourismusmarketing hat die Nebensaison, da auch diese einen relevanten Umsatz generieren muss um die ganzjährige Einnahmen zu sichern (vgl. Dreyer/ Linne 2016, 11-27)

4.2 Strategien und Ziele

Ziel des Tourismus Marketing ist es, die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden (Gastes) zu erkennen und auf sie einzugehen. Die darauf basierend erstellten touristischen Leistungen sollen anschließend möglichst gewinnbringend auf dem Markt verkauft werden (vgl. Dettmer 2011, 7).

Laut Freyer ist die Entwicklung des Tourismusmarketings in fünf Stufen zu unterteilen. Bis 1975, welches als die erste Reisewelle bezeichnet wird, herrschte ein reiner Verkäufermarkt. Im Zeitraum von ungefähr 1975 bis 1985, wurde das instrumentelle Tourismusmarketing betrieben. Der Verkäufermarkt entwickelte sich langsam zum Käufermarkt, somit wuchs auch der Wettbewerbsdruck enorm. Reiseveranstalter gingen an sich zusammenzuschließen, wie beispielsweise TUI. In diesem Zeitraum standen vor allem absatzfördernde Mittel im Vordergrund, beispielsweise Prospekte, Werbung aber auch die Teilnahme an Messen. Von 1985 bis 1995 wurde das konzeptionelle Tourismusmarketing betrieben, welches als die dritte Stufe der Tourismusmarketing Entwicklung bezeichnet wird. Der Fokus lag auf dem Kunden und dessen Wünsche. Um diese zu erkennen und zu benennen, wurde Marktforschung betrieben. Zielgruppen mussten definiert werden, um so den Markt zu segmentieren. Bevor also eine Reise erstellt wurde, erkundigte man sich erst einmal, welche Wünsche des Kunden befriedigt werden sollten. Die Destinationen begannen in dieser Zeit ein kooperatives Marketing zu betreiben und arbeiteten eng mit den Unternehmen in der jeweiligen Destination zusammen. In der vierten Entwicklungsstufe des Tourismusmarketings,

von 1995 bis 2000, wurde hauptsächlich das professionelle Tourismusmarketing betrieben. Durch das Angebot der neuen Bundesländer und der damit zunehmenden Stabilisierung der Nachfrager, machten sich die Tendenzen der Tourismusbranche rückläufig bemerkbar (vgl. Freyer 2011, 49 ff).

Die Fünfte Stufe, die Freyer als elektronisches Marketing und Netzwerkmarketing bezeichnet, begann im Jahr 2000. Das neue Marketing wird durch Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt. Durch das Internet entwickelten sich neue Formen des Marketings wie beispielsweise Onlinemarketing, virtuelles Marketing oder interaktives Marketing (Freyer 2011, 51).

Um die Vorgehensweise im Tourismusmarketing genau zu erläutern, kann mit Hilfe der Abbildung 9 der gesamte Aufbau eines Marketingkonzeptes betrachtet werden.

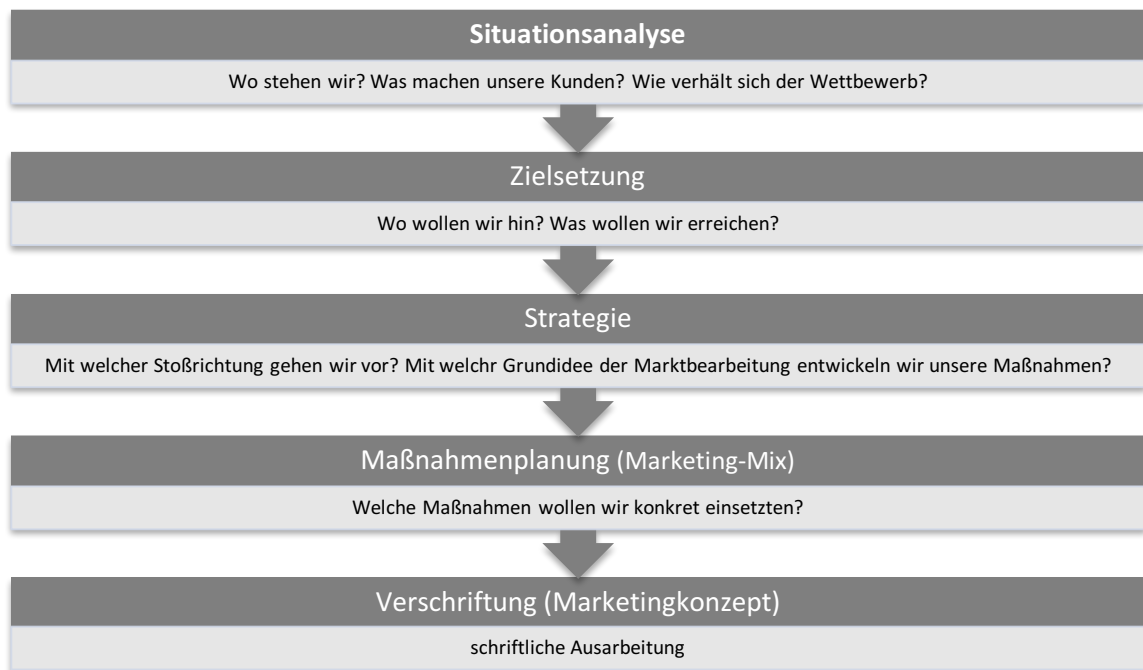


Abbildung 8: Aufbau einer Marketingkonzeption Quelle: in Anlehnung an Dreyer/ Linne 2016, 90

Bevor im Marketing Ziele gesetzt und Strategien beschlossen und verfolgt werden, muss eine ausführliche Marketinganalyse (Situationsanalyse) durchgeführt werden. Die Umwelt-, Umfeld-, Markt- und Stakeholder Analyse gehören zu den externen Analysen, die sich auf die Abgrenzung und Ermittlung des relevanten Marktes fokussieren. Dies erfolgt durch die Betrachtung von potentiellen Kunden und Konkurrenten, aber auch durch das berücksichtigen übergeordneter Einflüsse auf das relevante Marktgesche-

hen (ökonomische, gesellschaftliche, technologische, politische und ökologische Rahmenbedingungen). Andererseits gibt es die interne Analyse (Unternehmens-/ Betriebsanalyse), die sich mit der Überprüfung der eigenen Ressourcen und Benennung der Kernkompetenzen beschäftigt (vgl. Dreyer/ Linne 2016, 39 f). Bei der Marketinganalyse werden im Tourismus zu Beginn die allgemeinen Umfeld Bedingungen betrachtet. Die Umfeld- Umwelt Analyse befasst sich grundsätzlich mit den allgemeinen gesellschaftlichen Einflussgrößen des betrieblichen Marketings. Je nach Betrieb müssen die Einflussmöglichkeiten der nationalen oder internationalen Gegebenheiten und Entwicklung der Politik, Soziologie, Geografie, Wirtschaft, Ethik und Technik auf die jeweiligen Marketingaufgaben betrachtet werden. Daraus ergeben relevante gegenwärtige und zukünftige Trends, die für das betriebliche Marketing wesentlich sind. Die Umfeldanalyse beinhaltet eine statistische und eine dynamische Dimension aus denen sich später die Chancen und Risiken als auch die Stärken und Schwächen des jeweiligen Betriebs hinsichtlich der Umfeldtrends und -bedingungen ergeben.

Die statistische (ganzheitliche) Umfeldanalyse untersucht das gesamte marketing- und betriebsrelevante Mikro- und Makroumfeld. Dies ist ein eher globaler Ansatz, der aber auch Aussagen über einzelne nicht globale Teilbereiche erlaubt. Im Mikroumfeld werden besonders die wirtschaftsrelevanten Einflussgrößen wie beispielsweise Nachfrager, Anbieter und Zulieferer analysiert. Beim Makroumfeld werden wiederum die nicht-ökonomischen Einflussfaktoren analysiert. Hierzu gehören beispielsweise juristische, medizinische, soziologische und geographische Einflussfaktoren.

Die dynamische Umfeldanalyse versucht anhand vergangener Entwicklungen, eine Zukunftsvorhersage zu erstellen. Um diese Zukunftsvorhersage zu erstellen, werden zum einen vergangenheitsbezogene Analysen und Interpretationen von Entwicklungen benötigt, zum anderen aber auch zukunftsbezogene Prognosen und Vorhersagen von vermuteten Trends und Entwicklungen. Diese Methode wird vor allem im modernen Marketing genutzt denn dort stehen besonders die dynamischen und strategischen, langfristigen Aspekte im Vordergrund.

Die statischen (ganzheitliche) und die dynamischen Aspekte werden bei der touristischen Umfeldanalyse miteinander verbunden. Zusammengefasst betrachtet ist die touristische Umfeldanalyse die zeitliche Entwicklung der Umfeldfaktoren von den lokalen Gegebenheiten (Einwohnerstruktur, Lage, Einzugsbereich und Klima) und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Aufschwung-, Abschwungserwartung, Unabhängigkeit der eigenen Produktion, Einkommen Situation inklusive der Arbeitslo-

sigkeit, generelles nachfrageverhalten nach Reisen, Inflation und Preisniveau im Inland und Ausland). Außerdem mit der zeitlichen Entwicklung der Umfeldfaktoren von allgemeinen Reisetrends (Reise AnstiegRückgang, verändertes Urlaubsverhalten und Freizeit), technische Entwicklungen (neue Betriebliche Technologien, neue Absatzmöglichkeiten und Vertriebswege bei Nachfragern), Ressourcenentwicklung (Bevölkerungsentwicklung, Veränderungen ökologischer Gegebenheiten) und politischen und juristischen Umfeldbedingungen, welche Änderungen von Gesetzen und politischen Strukturen beinhaltet (vgl. Freyer 2001, 118-125).

Bei der Unternehmensanalyse (interne Analyse) sollen die Potenziale und die Fähigkeiten des eigenen Betriebs oder der Organisation aufgedeckt werden. Wichtig ist es dabei vor allem die Stärken und Schwächen aufzudecken, die sich auf die Marketing Relevanz beziehen. Diese können im Rahmen der Strategieentwicklung eingesetzt werden. Um die erarbeiteten Daten und Informationen eines Betriebs oder einer Organisation bewerten zu können, müssen diese mit anderen Betrieben oder Organisationen verglichen werden. Dieser Vergleich kann mit Hilfe der Ergebnisse aus der externen Analyse durchgeführt werden und findet im Rahmen der strategischen Diagnose statt. Für die Analyse eines Betriebs oder einer Organisation sind vor allem die Ressourcenanalyse (die Bewertung der Funktion und des Funktionsbereiches) und die Wertkettenanalyse (die prozessorientierte Bewertung) essentiell (vgl. Freyer 2001, 132-240)

Die Ressourcenanalyse ist in 3 Schritte unterteilt und dienen der Ermittlung der Position des Unternehmens im Verhältnis zum Wettbewerb, mit Hilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles. Der erste Schritt bedeutet in der Regel die Erstellung eines Ressourcenprofils. Durch Checklisten werden hier die bereits vorhandenen technologischen, finanziellen, organisatorischen und physischen Ressourcen erfasst. Im nächsten Schritt werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens anhand einer Gegenüberstellung der Schlüsselanforderungen des Marktes (externe Analyse) ermittelt. Als dritten Schritt gilt es spezifische Kompetenzen des Unternehmens zu identifizieren. Um über einen Wettbewerbsvorteil zu verfügen, müssen die Hauptstärken des Betriebs gegenüber den größten Konkurrenten ermittelt werden. Anders als bei der Ressourcenanalyse, ist bei der Wertkettenanalyse eine objektive und mit Kennzahlen zu bewertende Leistung nicht möglich. Anhand des Qualitätsmanagements (Kapitel 3.3) können dienstleistungsbezogene Prozesse jedoch einer qualitätsbezogenen Bewertung und Analyse unterzogen werden (vgl. Hartmann 2014, 66-96).

Die Marktanalyse erforscht unter Berücksichtigung der Umfeldanalyse und der betrieblichen Möglichkeiten (ermittelt durch die Betriebsanalyse), die Marketing relevanten Faktoren des speziellen Tourismusmarktes.(Freyer 2011, 163 7. Auflage). Somit steht sie im Mittelpunkt der Situationsanalyse und befasst sich hauptsächlich mit den Eigenschaften und dem Verhalten der Kunden, aber auch mit der Untersuchung von Lieferanten, Wettbewerbern und Kooperationspartnern. Um eine Kundenanalyse durchzuführen gibt es die Möglichkeit der Primärforschung und der Sekundärforschung. Zu den Methoden der Primärforschung gehören die Befragung (persönlich, telefonisch oder schriftlich), die Beobachtung (teilnehmend/ nicht teilnehmend) oder auch Tests (im Labor-/ Feldexperimente). Hier kann beispielsweise das Reiseverhalten, das Reiseentscheidungsverhalten oder die Kundenzufriedenheit und das Beschwerdeverhalten analysiert werden. In der Sekundärforschung wird das Kundenverhalten anhand von bereits vorhandenen Quellen erforscht. Externe Quellen sind beispielsweise die FUR-Reiseanalyse oder der ADAC-Reisemonitor.

Die Kernfunktion der Wettbewerbsanalyse ist vor allem die größten Konkurrenten zu ermitteln, um diese mit dem Unternehmen zu vergleichen und als Grundlage für Fehlervermeidung oder Verbesserung bestimmter Prozesse zu nutzen. Eines der fundamentalsten Analysen ist die SWOT-Analyse, in welcher die internen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ermittelt werden. Die SWOT-Analyse kann zu jedem Zeitpunkt angewendet werden, da es die aktuelle Situation analysiert (vgl. Dreyer/ Linne 2016, 41-45).

Der zweite Schritt einer Marketingkonzeption, ist die Festlegung von Zielen. Es müssen sowohl Unternehmensziele als auch Marketingziele festgelegt werden. Diese Ziele werden auf Grundlage der vorher durchgeführten Situationsanalyse definiert. Um später eine Marketingstrategie zu erstellen, ist es wichtig klare und langfristig orientierte Ziele zu bestimmen. Durch Veränderungen der Rahmenbedingungen im Tourismus kann sich der Prozess der Zielsetzung oftmals wiederholen. Ziele sind jedoch im Gegensatz zu den Strategien, langfristig (mind. 5-10 Jahre) anzusetzen.

Grundsätzlich gibt es keine Musterstruktur um Ziele festzulegen, da diese von den internen und externen Gegebenheiten eines Unternehmers abhängig sind. Dennoch kann man laut Hartmann (2014, 109 f) die verschiedenen Hierarchien der Zielebenen anhand einer Pyramide erläutern. An der Spitze und als übergeordnetes Unternehmen Ziel der Pyramide, steht die Vision (der Unternehmenszweck). Unter der Vision stehen die Unternehmensgrundsätze (Politik & Praktiken), und die Unternehmensidentität (Corporate Identity). Die auch Einfluss auf die Vision eines Unternehmens haben. Mar-

Marketingziele können in Marktwirtschaftliche und Marktpsychologische Ziele unterteilen. Zu den Marktwirtschaftlichen Zielen gehört beispielsweise der Absatz, der Umsatz, die Rentabilität, der Gewinn und das Preisniveau. Der Bekanntheitsgrad, die Imagefaktoren, die Kundenzufriedenheit sowie –bindung und die Kaufintensität gehören zu den Marktpsychologischen Zielen. Besonders wichtig ist es die Ziele, für die am Ende der Marketingkonzeption durch zu führende Erfolgskontrolle, Messbar und nachvollziehbar zu machen (vgl. Hartmann 2014, 108-119). Auch Freyer (vgl. 2011, 366f) stützt die Wichtigkeit der klaren Definition von Zielen: „Operationalisierung verlangt eindeutige Festlegung, welche Ziele in welchem Umfang zu erreichen sind. Das beinhaltet Messvorschriften, anhand derer die Zielerreichung zu kontrollieren ist.“

Laut Burnmann et al. lässt sich anhand von vier Kriterien eine Operationalisierung von Marketingzielen erreichen. Erstens durch Inhalte (Angebote und Leistungen definieren), zweitens durch das Ausmaß bei dem der Zielerreichungsgrad festgelegt wird (Umfang in Quantität/Qualität), drittens durch den Zeitlichen Bezug (Zeitraum der Zielerreichung fixieren) und viertens durch den Marktsegmentbezug (Zielgruppen Bestimmung) (vgl. 2012, 248). Zusätzlich nennt er noch einige Beispiele typische Marketingziele im Tourismus, wie den Bekanntheitsgrad der Destination erhöhen, Steigerungen der Gästezahlen und der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer oder die zeitliche Verteilung der Gäste beeinflussen (durch mehr saisonale Höhepunkte) (vgl. Freyer, 2002, 357).

Nachdem die speziellen und generellen Marketingziele definiert sind, müssen nun in der Strategiephase, strategische Wege beschlossen werden, um diese Ziele zu erreichen. Laut Freyer lassen gibt es vier strategische Teilbereiche, die zusammen die Gesamtstrategie bestimmen. Zu diesen strategischen Teilbereichen (dem Strategie-Mix) gehört die Entwicklungsstrategie, die Konkurrenzorientierte Strategie, die Kundenorientierte Strategie und die Positionierungsstrategie. Das Bestimmen und Erkennen von strategischen Überlegenheit gegenüber den Konkurrenten, hier wird auch vom Unique Selling Proposition (USP) dem Wettbewerbsvorteil gesprochen, ist das Ziel der strategischen Überlegungen. Im Tourismus liegen die Wettbewerbsvorteile meist schon in den natürlichen Gegebenheiten einer Destination wie beispielsweise der Landschaft, die Mentalität der Bewohner oder besonderen Bauwerken. Da zuerst Grundlegende Richtungen in der Strategie festgelegt werden müssen, sollte mit der Entwicklungsstrategie begonnen werden. Hier gilt es eine Entwicklungsrichtung festzulegen. Da es beim strategischen Marketing nicht um komplett neue Strategien geht, sondern das bereits vorhandene sichern (bewahren), eventuell effektiver gestalten (schrumpfen) und/ oder verändern/ entwickeln, geht (vgl. 2011, 372).

Die Positionierungs-Strategie, wird oft auch unter Präferenz- oder Preis-Mengen-Strategie diskutiert. Hier muss entschieden werden, ob man eine sogenannte Luxus-/ Premiumstrategie (legt Wert auf hohe Qualität, guten Service, Exklusivität und hohe Preise) oder die Low-Budget/ Billig-Marken Strategie (der günstige Preis steht im Vordergrund) verfolgen möchte. Ein Beispiel für eine Low-Budget Strategie im Tourismus, ist Ryanair mit ihren sehr preiswerten Flügen und wenig bis gar keinem Service. Ein Beispiel für die Premiumstrategie ist die Fluggesellschaft Emirates, mit mittel bis hochpreisigen Flugtickets und sehr hochwertigen Flugzeugen und Service (vgl. Freyer 2002, 396ff).

Die kundenorientierte Strategie ist laut Dreyer/ Linne die bedeutendste Strategie in der Tourismus Branche. Grund dafür ist die besondere Situation, dass der Kunde zum Tourismusunternehmen kommt und nicht umgekehrt. Außerdem ist er während des ganzen Leistungsprozesses anwesend. Das Unternehmen muss eine Marktsegmentierung durchführen, diese kann anhand von einzelnen Kundengruppen (z.B. Alter, Geschlecht, Beruf oder auch Lebensstile) oder auch mehreren Kundengruppen (Massen) geschehen. Durch die Gegebenheiten einer Destination (Standort) entstehen oftmals schon Marktbeschränkungen. Ein Beispiel hierfür ist das Mittelgebirge, das für Tourenradler nicht so interessant ist wie eine Destination mit viel Flachland (vgl. Dreyer/ Linne 2016, 51ff).

Die Strategiephase (strategische Marketing) schafft die Grundlage für den vierten Schritt, die Maßnahmenplanung (Marketing-Mix), der Marketingkonzeption. Hier geht man von der strategischen und konzeptionellen Phase (Entwicklung), zur operativen und taktischen Gestaltung über. Es muss eine optimale Kombination der verschiedenen Instrumente gewählt werden, womit die ausgearbeiteten Strategien umgesetzt werden können, um somit die definierten Ziele zu erreichen.

Der klassische Marketing-Mix, der auf Grundlage von McCarthy (1960) basiert, beinhaltet vier Marketing Instrumente die auch als die 4 P's bekannt sind. Zu den 4 P's gehört Product (Produkt), Price (Preis), Place (Vertrieb) und Promotion (Kommunikation) (Hartmann 2014, 148). Sowohl Freyer (2011, 426ff) als auch Hartmann (2014, 148ff), erweitern diese in der Dienstleistungs- und vor allem Tourismusbranche um drei weitere P's. People (Personal), Process (Prozess) und Physical Facilities (Ausstattung) gehören zu den drei erweiterten P's des Touristischen Marketing-Mixes. Bei einem praxisorientiertem Marketing werden oftmals die zwei Instrumentbausteine Produkt – und Preispolitik zur Leistungs- und Preispolitik zusammen gefasst, da die Unterscheidung der

zwei Bereiche im Tourismus eine Problematik auslösen kann, aufgrund von optimaler Bestimmung des Leistungsangebotes.

Bei der Produktpolitik müssen Leistungen erstellt werden, die gut verkäuflich sind, beim Kunden Zufriedenheit auslösen und zum Umfeld der Destination passen. Außerdem muss zu diesen Leistungen ein entsprechend gerechtfertigter Preis kalkuliert werden, welche dem Zuständigkeitsbereich der Preispolitik unterliegt (Dreyer/ Linne 2016, 57).

Das dritte P (Place), ist dafür verantwortlich die Leistungen am Markt zur Verfügung zu stellen. Es muss entschieden werden, wo wie und durch wen die Leistungen vertrieben werden (siehe 2.2).

Das vierte und letzte P des klassischen Marketing-Mixes, die Kommunikationspolitik (promotion) ist für die Bekanntheit und das Images einer Destination zuständig. Da die Produkte im Tourismus immateriell sind, ist die Kommunikation gerade in dieser Branche extrem wichtig. Beispiele für Kommunikationsinstrumente ist die Werbung (TV, Radio, Printmedien), Hompages, Newsletter aber auch Marketingevents oder das Sponsoring von Events. (Dreyer/ Linne 2016, 81ff).

Das fünfte und zugleich erste Marketing Instrument des Erweiterten Marketing-Mixes, ist Personal (People). Auch hier kommt, durch die Immaterialität der Produkte im Tourismus, dem Personal (Mitarbeitern) eine besonders wichtige Rolle zuteil. Das Personal ist der ständige Begleiter der Gäste vor Beginn der Reiseplanung und während der Reise selbst.

Der Prozess (process) ist das sechste P im Marketing-Mix und beschäftigt sich mit der ständigen Optimierung des Erstellungsprozesses einer Dienstleistung. Er soll so kundenfreundlich wie möglich gestaltet werden.

Beim letzten Marketing-Mix Instrument, Physical Facilities (Ausstattung), geht es vor allem darum das Umfeld und die physischen Objekte einer Destination oder eines Touristischen Leistungsträgers so attraktiv wie möglich zu gestalten. Bei einem Hotel, sollte Beispielsweise die Ausstattung und das Gebäude selbst nicht zu alt sein, sondern möglichst sauber, intakt und modern (Hartmann 2014, 148f).

Nachdem die Situationsanalyse durchgeführt wurde, die Ziele definiert wurden, die Strategien und auch die Maßnahmenplanung beschlossen wurde, werden alle Punkte zu einer kompletten Marketingkonzeption schriftlich ausgearbeitet. Nur wenn alle Punkte miteinander vernetzt sind und sich gegenseitig unterstützen, kann sich ein Tourismusunternehmen oder eine Destination gewinnbringend am Markt platzieren.

Während des ganzen Prozesses der Marketingkonzeption, wird durch das Marketing-Controlling, jeder Schritt noch einmal überprüft und eventuell verbessert. Dadurch kön-

nen zukünftige Konzeptionen effektiver und effizienter umgesetzt werden (Hartmann 2014, 89ff).

5 Destination Kuba

5.1 Beschreibung der Destination

Die im Jahr 1492 von Christopher Kolumbus entdeckte südamerikanische Insel Kuba befindet sich zwischen den Bahamas, Jamaica, Haiti und den Caicos-Inseln. Diese besondere geographische Lage, macht die karibische Inselgruppe, ein Archipel mit 4.000 Inseln und Riffen, die um die Hauptinsel verteilt sind, ausgesprochen attraktiv für den Strandtourismus. Mit rund 11,3 Mio Einwohnern und einer Fläche von 106 449 km² ist Kuba der größte Inselstaat der Karibik (vgl. Destatis, 2017). Die Hauptstadt und zugleich größte Stadt Kubas ist Havanna mit einer Einwohnerzahl von 2,13 Millionen ist sie noch weit vor Santigao de Cuba mit 0,43 Millionen und Camagüey mit 0,3 Millionen Einwohnern. In Kuba herrscht ein Doppelwährungssystem. Die Landeswährung ist der Kubanische Peso (CUP) (vgl. Office for National Statistics Cuba, 2015). Der CUP wird allerdings hauptsächlich von den Einheimischen genutzt und darf weder ein noch ausgeführt werden. Aus diesem Grund gibt es noch eine andere Währung, den Peso Convertible (CUC) für die Touristen. Der CUC ist fest an den Wechselkurs des US-Dollars gekoppelt und wird 1:1 gesetzt. Heutzutage nutzen jedoch auch viele Einheimische den CUC, da sie von ihren in den USA, hauptsächlich in Miami lebenden Familien, damit finanziell unterstützt werden. Demzufolge können sich Kubaner Waren und Dienstleistungen kaufen, welche ausschließlich mit CUC bezahlt werden können. Allerdings gibt es Produkte wie Lebensmittel, die nur mit CUP bezahlt werden können oder mit einer persönlichen Lebensmittelkarte. Touristen dürfen ihr Geld in CUP umtauschen, um sich beispielsweise Lebensmittel auf einem Markt zu kaufen (Reiselade Huttwil 2017). Laut dem aktuellen Wechselkurs beträgt 1 CUC den Wert von ungefähr 25 CUP (Onvista 2017).

Die Landessprache ist Spanisch. Auf der Insel herrscht ein tropisch-feuchtheißes Meeresklima und eine Durchschnittstemperatur von 21 C°, die von Oktober bis April und bis zu 37 C° von Juli bis September. Die Luftfeuchtigkeit auf dem Inselstaat beträgt durchschnittlich 80-90%. Die Regenzeit beginnt im Mai und endet im Oktober. Durchschnittlich liegt die Niederschlagsrate pro Jahr bei ca. 1.600 mm (Auswertiges Amt, 2017). In dieser Zeit wird Kuba oftmals von tropischen Wirbelstürmen heimgesucht (Cubatravel, 2017). Die Natur Kubas ist sehr abwechslungsreich, von Tabakplantagen bis zu weißen Sandstränden, welche mit Palmen umgeben sind, gibt es hier fast alles. Um die wunderschöne Natur der Insel zu bewahren und zu schützen, wurden zahlreiche Nationalparks geschaffen. Der berühmteste Nationalpark und zugleich biologisch einzigar-

tigste ist der Parque Nacional Alejandro de Humboldt, im Osten der Insel. Er wurde 2001 von der United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) zum Weltnaturerbe ernannt. Die Biodiversität ist auf Kuba besonders hoch, etwa die Hälfte der im karibischen Raum bekannten Pflanzen, wachsen auf Kuba. Das kubanische Archipel verfügt über 42 verschiedene Ökosysteme und 23 unterschiedlichen Landschaftstypen, 50 % der dort vorkommenden 6.500 Pflanzenarten sind besonders schützenswert, da sie nur auf Kuba vorkommen. Bereits 1981 entwickelte Kuba ein Gesetz zum Schutz der Umwelt und dem rationalen Gebrauch von natürlichen Ressourcen, ein Programm welches in den darauf folgenden Jahren ständig erweitert wurde., beispielweise zum Schutz von Küstenregionen und der biologischen Sicherheit (Gröll 2006). Kuba ist nicht nur wegen den Atemberaubend schönen türkisblauen Meer, sondern auch wegen der malerischen Hauptstadt Havanna mit ihren alten Gebäuden, die einen ganz besonderen Charme versprühen, sehr beliebt bei Touristen. Bereits seit 1982 gehört die Altstadt, auch „La Habana Vieja“ genannt, zum UNESCO Weltkulturerbe (Triplemind, 2017). Havanna ist dadurch ein extrem wichtiger Anhaltspunkt für die touristische Vermarktung von Kuba. Die heutige kubanische Bevölkerung stammt von verschiedensten und sehr unterschiedlichen Nationalitäten ab, da es ein Einwanderungsland, zu Kolonialzeiten der Engländer und danach der Spanier war (Eggenberger-Argote 2002,17).

Die sozialistische Republik Kuba, erlangte 1902 ihre Unabhängigkeit von den Spaniern und wurde danach aber politisch und ökonomisch stark von den USA beeinflusst, welche bis 1932 ein Interventionsrecht auf Kuba hatte. 1925 wurde das autoritäre System durch einen Militärputsch von Batista abgelöst, dieser hatte die Macht bis er 1959 durch die Revolution vom Rebellenführer Fidel Castro gestürzt wurde. Kuba wurde fortan durch Fidel Castro, als sozialistischen Republik regiert. Die engen Beziehungen zur UDSSR, welche fast zu einem dritten Weltkrieg geführt hätten, beantworteten die USA mit einem totalen Wirtschaftsembargo, auf alle Einfuhren aus Kuba, welches 1962 in Kraft trat, 1992 durch ein amerikanisches Gesetz, dem „Torricelli Act“ welches US-Tochterfirmen jeglichen Handel mit Kuba untersagte, sowie Geldesendungen von USA nach Kuba und US-Bürgern die Einreise nach Kuba verbot. Das Embargo wurde mit weiteren Restriktionen im Bereich Handel-, Wirtschaft – und Finanzsektor mit Drittländern, unter dem Namen Helms-Burton Gesetz im März 1996 nochmals verschärft, um die kubanische Wirtschaft so weiter zu schwächen. (Ammesdörfer, 2012). Durch den Zusammenbruch der UDSSR erfährt Kuba eine wirtschaftliche Krise, ohne weitere sowjetischer Unterstützung. 1994 fliehen zahlreiche Kubaner mit allem was schwimmt übers Meer, ins nahe Florida, da die illegale Ausreise kurzzeitig von der kubanischen

Regierung straffrei gestellt wird. Der US Dollar wird legalisiert. Aus Mangel an Devisen öffnet sich das Land für den internationalen Tourismus und erhält durch das lateinamerikanische Abkommen „ALBA“ zukünftig Hilfe und Unterstützung aus Venezuela, durch den im Ölreichtum schwimmenden Präsidenten Hugo Chávez, ein enger Castrofreund und Bewunderer. 2011 beginnt Venezuela zusätzlich mit der großangelegten Glasfaserverunterwasserverlegung um eine verbesserte Internetversorgung zu gewährleisten und die langsame, sowie teure Satellitenverbindung abzulösen, welche jedoch teilweise noch für Telefongespräche genutzt werden kann (Fischer, 2017).

Nach 49 Jahren an der Macht übergibt Fidel Castro die Führung an seinen Bruder Raúl (Arp 2009, 125).

Seit 2008 regiert offiziell auf Kuba der Präsident Raúl Castro Ruz, der bereits seit 2006 die Staatsgeschäfte übernommen hatte, als der erste Sekretär der kommunistisch-sozialistischen und zugleich jahrelang einzig erlaubten Partei PPC (Partido Comunista de Cuba) ist. Die politische Macht der karibischen Insel, beruht auf dem Staatsapparat, der Armee und der PCC, von denen Raúl Castro jeweils das alleinige und ausführende Oberhaupt ist.

Seit 2008 regiert auf Kuba Präsident Raúl Castro Ruz, der auch der erste Sekretär der kommunistischen und zugleich jahrelang einzig erlaubten Partei PPC (Partido Comunista de Cuba) ist. Die politische Macht der karibischen Insel beruht auf dem Staatsapparat, der Armee und der PCC, von denen Raúl Castro jeweils das Oberhaupt ist.

Die Legislative ist die Nationalversammlung der Volksmacht (Parlament), die sich zweimal im Jahr versammelt. Mit ihren 601 Abgeordneten, die alle der PCC angehören, wählt sie die Mitglieder des Obersten Volksgerichtshofes (Judikative) sowie den Staats- und Regierungschef, Präsidenten des Staats und Ministerrat (Exekutive). Außerdem ernennt die Volksversammlung das Kabinett von 36 Ministern und wählt die 31 Mitglieder des Staatsrates (Exekutive). Seit 1991 ist die Partei Concertación Democrática Cubana (CDC), die sich für politischen Pluralismus und wirtschaftliche Reformen einsetzt, zur Nationalversammlung zugelassen. Sie stellt eine gewisse Opposition mit der PCC dar. Jedoch hat sie nur einen sehr geringen Einfluss auf die gesamte Politik in Kuba. Das gleiche gilt für die im Jahr 1998 zugelassene Partei Partido pro Derechos Humanos, welche sich hauptsächlich für Menschenrechte einsetzt. Das Volk, das die Mitglieder des Parlaments wählt, hat durch die Macht und Größe der PCC kaum eine andere Wahlmöglichkeit. Kuba kann man also als nationalkommunistischen Staat bezeichnen (Ammesdörfer 2012, 24-28).

Nach der Revolution 1959 führte der damalige Präsident Fidel Castro das einmalige Sozial- und Gesundheitswesen ein. Dieses umfasst eine kostenlose Kranken-, Pflege-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung für das komplette Kubanische Volk. Die Kosten hierfür werden von Steuereinnahmen bezahlt. Auch die ausgezeichnete Bildung in Kuba, ist für die Einheimischen kostenfrei. Da der Bildung ein sehr großer Stellenwert auf der Insel zukommt, stammen einige der besten Lehrer und Ärzte aus Kuba. Dieser Aspekt ist besonders für den Gesundheitstourismus attraktiv und fokussiert sich damit auf diese Zielgruppe.

Da das durchschnittliche Monatseinkommen eines Kubaners derzeit bei ungefähr 28 US-Dollar (rund 710 CUP) liegt, arbeiten die meisten Ärzte für den Staat. Dadurch verdienen sie deutlich besser, werden jedoch häufig als sogenanntes Exportmittel in andere Länder verliehen. Dies kommt finanziell hauptsächlich dem Kubanischen Staat zugute. Mittlerweile arbeiten allein über 11.000 kubanische Ärzte in Brasilien (3sat 2014).

Auf Kuba herrscht eine sozialistische Planwirtschaft, bei der alle wirtschaftlichen Entscheidungen wie die Produktion, Verteilung der Güter, Waren und Dienstleistungen vom Staat gesteuert werden. Durch die Auflösung der Sowjetunion 1991 verlor der Inselstaat seinen damals wichtigsten Wirtschaftspartner, was neben dem US-Embargo zu extremen wirtschaftlichen Problemen führte. Aus diesem Grund gibt es seit einigen Jahren eine Lockerung der sozialistischen Planwirtschaft. Private Kleinunternehmen sind mittlerweile in 180 verschiedenen Berufsfeldern, wie beispielsweise in der Taxibranche, Gastronomie oder in der Agrarwirtschaft staatlich erlaubt. Diese privaten Unternehmen müssen allerdings hohe Steuern zahlen und haben massive staatliche Auflagen. Trotz dieser neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten, sind Nahrungsmittel für die meisten Kubaner immer noch streng rationiert und teuer, von Konsumgütern die unbezahlbar scheinen, ganz zu schweigen (vgl. Holderer/ Schwanenberg 2016 [http://www.planet-](http://www.planet-wissen.de/kultur/inseln/naturparadies_kuba/pwiekubaswirtschaft100.html)

[wissen.de/kultur/inseln/naturparadies_kuba/pwiekubaswirtschaft100.html](http://www.planet-wissen.de/kultur/inseln/naturparadies_kuba/pwiekubaswirtschaft100.html)).

Die wichtigsten Exportgüter Kubas, womit der Staat die größten Einnahmen erhält, sind Dienstleistungen, Nickel, Pharmaprodukte, Tabakwaren sowie Zuckerwaren. Die größten Abnehmer und damit wichtigsten Exportpartner sind Kanada, China, Venezuela, Niederlande und Spanien. Kubas wichtigste Importgüter sind hauptsächlich Mineralöle, Brennstoffe, Maschinen, Fahrzeuge, Elektronik Waren und Getreide, die zum Großteil von Venezuela, China, Spanien und Brasilien kommen (Stand 2012).

Das BIP Kubas stieg im Jahr 2015 um 4,3%, im Jahr 2016 (Auswertiges Amt, 2017). Laut Statista steigt das BIP kontinuierlich an, dies wird in der nachfolgenden Grafik noch einmal aufgezeigt.

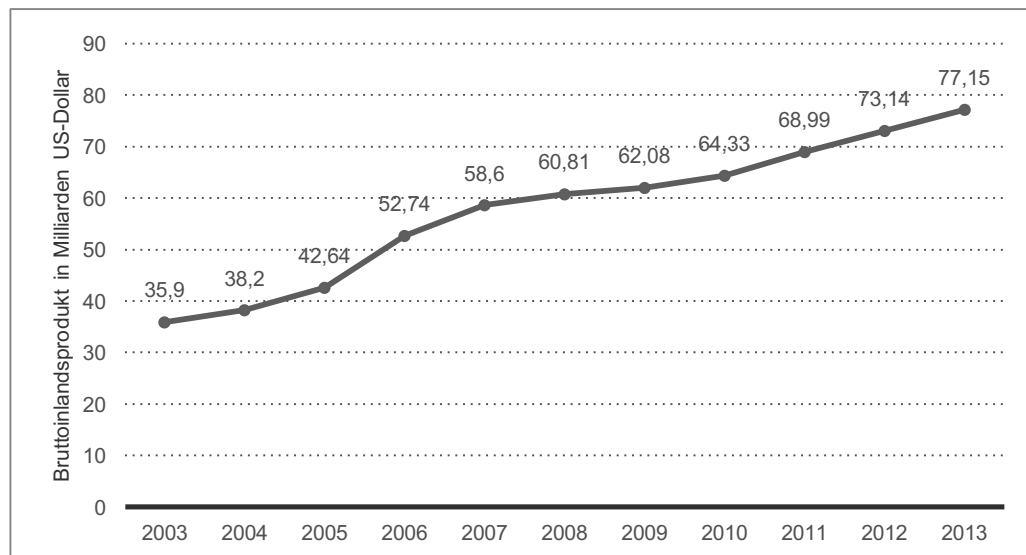


Abbildung 9: Kuba: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 2003 bis 2013 (in Milliarden US-Dollar)

Laut dem Auswertigen Amt betrug der offizielle BIP für das Jahr 2015 87 Milliarden Pesos allerdings wird hier darauf hingewiesen, dass eine zuverlässige BIP Berechnung zurzeit noch kaum möglich ist, da die beiden Währungen CUC und CUP vermischt werden (Auswertiges Amt 2017).

5.2 Aktuelle politische Situation

Nachdem US Präsident Barack Obama und Kubas Präsident Raul Castro 2014 durch erste politische Annäherungen die Freilassung von amerikanischen Gefangenen in Kuba und kubanischen Gefangenen in Amerika veranlassten, trat eine Lockerung des Wirtschafts- und Handelsembargos am 17. Januar 2015 in Kraft. Diese Lockerung ermöglicht es Amerikanern erstmals seit der Revolution legal nach Kuba zu reisen. Jedoch sind reine Urlaubs- und Vergnügungsreisen trotz der Lockerung noch illegal. Nur unter folgenden Gesichtspunkten darf der touristische Austausch von Amerikanern in Kuba legal betrieben werden. Aus familiären, journalistischen-, religiösen, sportlichen, wirtschaftlichen und künstlerischen Gründen, sowie Forschungs- oder Bildungsreisen. Diese Gründe müssen jedoch lediglich als Reisegrund angegeben und nicht tatsächlich belegt werden. (Havana.net 2017, <http://www.havanna.net/lockerung-der-embargos/>). Der neue US Präsident Donald Trump kündigte allerdings an, die von Obama veranlassten Lockerungen des Embargos rückgängig zu machen, da er eine verbesserte Vereinbarung aufsetzen möchte. Die durch Obama gelockerten Einreisebestimmungen hat Trump nun wieder leicht eingeschränkt. So ist es nicht mehr möglich eine ei-

gene organisierte Bildungsreise nach Kuba zu unternehmen. Dies ist nur noch durch die Organisation eines Reiseanbieters oder einer Touristikagentur möglich. So ist es, für US-Bürger nicht mehr möglich eine eigene organisierte Bildungs- oder Individualreise nach Kuba zu unternehmen. Dies ist nur noch durch die Organisation eines Reiseanbieters oder einer Touristikagentur möglich. In einer Rede am 16.06.2017 in Miami, vor Exil-Kubanern, erklärt US-Präsident Trump die „einseitige Vereinbarung“ seines Vorgängers Barak Obama, von 2014, für sofort hinfällig und bekräftigte das seit Jahrzehnten bestehende Wirtschaftsembargo gegen Kuba. Die bereits unter Obama eröffnete US-Botschaft in Havanna, bleibt aber geöffnet. Außenminister Bruno Rodriguez Parilla hat daraufhin in seiner Rede in Wien, scharfe Kritik, an dem Verhalten von Trump geäußert, sowie an das Verhalten im „Kalten Krieg“ erinnert. 73 % der Amerikaner begrüßen die Annäherungen an Kuba und sogar 62 % der Republikaner seien für die Lockerung oder sogar Aufhebung der Blockade gegen Kuba. Trotz der Blockade erwirtschafteten 2007 die US-Exporte nach Kuba 600 Millionen und damit der sechst-wichtigste Handelspartner für die Kubaner. Es besteht jedoch mittlerweile die Befürchtung, dass die Reaktionen von Trump, Kuba weiter in die Arme von China treiben wird. Im September 2016 war der chinesische Regierungschef Li Keqiang zu Besuch in Havanna, um die politischen und wirtschaftlichen Beziehungen beider Länder weiter zu vertiefen. China ist derzeit Kubas zweitstärkster Handelspartner, mit einem Volumen von 2,2 Milliarden US-Dollar im Jahr 2015. In dem es wurden 30 Kooperationsverträge geschlossen in den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Finanzwesen, Industrie, Telekommunikation, erneuerbare Energien, Umweltschutz, Kontrollwesen und Qualitätssicherung. China will in Kuba eine Schlüsselrolle übernehmen und somit die derzeitigen Beziehungen noch weiter finanzkräftig intensivieren (Hermsdorf 2016).

5.3 Entwicklung des Tourismus in Kuba

5.3.1 Entstehung des Tourismus in Kuba

Der Tourismus in Kuba entwickelte sich Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem durch finanzkräftige Nordamerikaner, die begannen Schiffsreisen in die Karibik zu unternehmen. Zu dieser Zeit waren vor allem Gesundheitsaspekte Grund für eine Reise, da die angenehmen Temperaturen in der Karibik diese förderten.

Immer mehr Menschen reisten nun nicht nur aufgrund des Klimas nach Kuba, sondern auch wegen den faszinierenden Veranstaltungen wie dem Karneval. Nachdem immer

mehr Luxushotels in den großen Städten Kubas für die ausländischen Touristen gebaut wurden, begann langsam der Binnentourismus zu steigen. Dies war Anlass für die Tourismusindustrie preiswertere Hotels zu bauen, um der immer größer werdenden Nachfrage des Binnentourismus nachzukommen. Vor allem in Havanna waren die Strände in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts voll mit in- und ausländischen Touristen. Damals wie heute gehört der Strandurlaub zu einem ewig scheinenden Tourismustrend.

Dass sich der Tourismus in Kuba allmählich zu einem eigenen profitablen Sektor ausbildete, wird anhand der extrem steigenden Touristenzahlen sichtbar. Innerhalb von nur 18 Jahren stiegen die Besucherzahlen von 42.000 im Jahr (1919), auf 108.000 (1937) an (Ammesdörfer 2012, 50ff). Kuba war zum Protektorat der USA geworden. In den folgenden Jahrzehnten wurden immer mehr Hotels, Bars, Restaurants, Golf-Clubs und Casinos für amerikanische Besucher errichtet. Hauptsächlich Havanna stand im Mittelpunkt in den 40er Jahren, des luxuriösen US-Jetsetters. Filmstars wie „Ray Tico“ Spencer Tracy, John Wayne, Clark Gable, der Schriftsteller Ernest Hemingway oder die Schauspielerin Ava Gardner machten Havanna attraktiv. Sie kauften dort sündhaft teure Villen oder logierten in Luxushotels. Die amerikanische Mafia investierte Millionen in das Nachtleben Havannas, der Sänger Frank Sinatra, dem man intensive Kontakte zur Mafia zusagte, wurde zur Leitfigur des Jetsets. Er war ein ständiger Gast in „Sloopy Joe’s Bar“, „El Floridita“ und der „La Bodeguita del Medio“, die heute wieder betrieben werden und eine Renaissance erleben (Kaplan 2010).

Grund für diesen Aufschwung war hauptsächlich das Prohibition Gesetz, das in den USA den Konsum und die Herstellung von Alkohol verbot (1920-1933). Dies spiegelte sich natürlich in den Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen der Destination wieder. Vor allem in Miami und auf Key West hingen überall bunte Plakate, die mit Palmen, blauem Meer, weißen Sandstränden und schönen Frauen warben. Doch vor allem die Plakate mit den großen Casinos in Havanna und Varadero fanden enormen Anklang bei der alkoholisch trocken gelegten amerikanischen Bevölkerung. Auch den touristischen Leistungsträgern der Fluggesellschaften kam der immer größer werdende Andrang zu Gute. Das Haupttransportmittel der Touristen, wechselte von den Kreuzfahrtschiffen zu den Flugzeugen.

Durch den 2. Weltkrieg, hatte auch Kuba kaum touristische Besucher.

Nach dem Krieg erlebte der Tourismus in Kuba, von 1950 bis 1958, wider einen extremen Aufschwung. Der Großteil der Reisenden kam auch diesmal aus den USA, gefolgt von Mexico, Kanada und Spanien. In dieser Zeit waren vor allem der Natur-, Einkaufs- und der Sporttourismus ein Trend. Die Nachfrage nach diesen Trends konnte die Destination Kuba anhand von atemberaubenden Naturgebieten, günstigen und steuer-

freien Einkaufsmöglichkeiten und durch viele Sportmöglichkeiten wie Segeln, Reiten, Golf und Tennis befriedigen. Touristische Werbeplakate aus dieser Zeit spezialisierten sich besonders auf diese Trends und zeigten die vielen möglichen Sportarten und Aktivitäten auf, die in Kuba auf den Touristen warteten.

Durch die damalige Prohibition der USA boomte auch das Nachtleben mit den vielen Casinos, Bars, Clubs und der Prostitution nach wie vor. Vor allem die italo-amerikanische Mafia hatte sich dort bis Ende der 50er Jahre ein Gangsterparadies aufgebaut und unterstützte den Aufbau und die Vermarktung der touristischen Infrastruktur auf der Insel. Die meisten Hotels und Casinos waren jedoch im Besitz von Amerikanern, weshalb die Einnahmen des Tourismus in Kuba trotz der höchsten Besucherzahlen der gesamten Karibik nicht besonders hoch waren. Dadurch entwickelte sich ein finanzielles Ungleichgewicht der kubanischen Bevölkerung. Auf der einen Seite konnten es sich viele Kubaner nicht einmal mehr leisten im eigenen Land Urlaub zu machen, auf der anderen Seite gab es die finanzkräftigere Bevölkerung, die es bevorzugte ihren Urlaub im Ausland zu verbringen. Dies hatte zur Folge, dass der Binnentourismus fast komplett entfiel (Ammesdörfer 2012, 50ff). Die Tourismuszahlen gingen im Jahr 1959 durch die Revolution drastisch zurück und fielen 1960 durch das US-Embargo fast komplett weg. Lediglich Personen kubanischer Herkunft, die ihre Angehörigen besuchten, durften aus den USA einreisen (Diaz-Briquets/Lopez 2011, 319).

Die bekannten Tourismuszahlen von 1960 bis 1973 werden auf ca. 4000 internationale Reisende pro Jahr geschätzt. (McGlynn/ Taylor 2009, 406). Die Regierung Castros empfand den Tourismus als zu stark kapitalistisch und dessen Auswucherungen wie Drogen, Korruption und sozialem Ungleichgewicht. Erst Ende der 80er Jahre, als sich die UDSSR auflöste und als starker unterstützender Partner von Kuba wegfiel, halfen die Einnahmen des Tourismus in Kuba eine größere Wirtschaftskrise im Land zu verhindern. So kam es zu einem enormen Anwuchs im Tourismussektor. 1987 wurde in Kuba die staatliche Gesellschaft Cubanacan gegründet, um die Zusammenarbeit mit ausländischen Investoren im touristischen Sektor zu erweitern und zu fördern. (Diaz-Briquets/Lopez, 2011, 315) Anfang der 1990er Jahre entwickelte sich der Tourismus in Kuba zur stärksten Einnahmequelle des Landes noch vor dem Export von Zucker, somit konnte ein ökonomischer Zusammenbruch des Landes verhindert werden (Espino 2008, 130). Der Bereich Tourismus wird ebenfalls komplett vom Staat kontrolliert. Seit 1990 befindet sich Kuba im Wandel, durch Reformen, gibt es einen klaren Umbruch zu den vergangenen Zeiten. Seit 2007/08 ist in den größeren Städten, besonders aber in der Hauptstadt Havanna, eine besondere Dynamik spürbar, die viele alltägliche Veränderungen bringt. (M. Zeuske, 2012, S. 158).

Die, von den karibischen Regierungschefs verabschiedete „Erklärung von Santo Domingo“ im Jahr 1998, erklärte den Tourismus mit offizieller Anerkennung als „Industrie“ an. In einem gemeinsamen Abkommen wurde die Gründung einer „Zone des nachhaltigen Tourismus in der Karibik“ entworfen und es entstand ein Handelsplan zur Umsetzung. Die Regierung Castro unterstützt diesen Plan. Somit entwickelte sich die Ferienindustrie in Kuba stetig weiter und wurde zu einem dynamischen Wirtschaftssektor und zum Devisenhaupterhebungsbereich. Bei einem internationalen Treffen von Tourismusexperten und Wissenschaftlern in Havanna, wiesen die Experten jedoch auch auf die ökologischen und ökonomischen Gefahren hin, die vom Massentourismus auf der Insel ausgehen können. In den Städten würden die Bauten von Hotelanlagen und touristischen Einheiten, die Ungleichheit zu den Einwohnern zunehmen, durch beispielsweise die Versorgung von Strom und Wasser. Touristische Anlagen werden versorgt, im Gegensatz zur Bevölkerung. Gebaut werde, ohne die sich daraus entstehenden Umweltbelastungen zu denken, oder das Gleichgewicht an den Stränden zu berücksichtigen. (Tellez 2000). In Havanna gibt es derzeit ca. 400 private Restaurants, die Paladares. Hier werden in privaten Häusern vorwiegend ausländische Gäste bekocht und im Wohnzimmer bewirtet. Es werden auch Passagiere von kleineren Kreuzfahrtschiffen bekocht, die diesen Ausflug in das private Heim einer kubanischen Familie bereits an Bord buchen können. Bis zu 50 Personen sitzen eng gedrängt in den kleinen Villen, die zum Teil im kalifornischen Bungalowstil gebaut wurden. Seit einigen Jahren haben verschiedene Cruises auf ihrem Weg durch die Karibik die Insel Kuba als Ausflugsziel mit in ihr Programm aufgenommen.

5.3.2 Tourismusboom in Kuba

Seit im Jahr 2014 die Wirtschaftssanktionen für Kuba, durch den damaligen US Präsident Barak Obama gelockert wurden, ist es auch für amerikanische Bürger wieder erlaubt nach Kuba zu reisen. Obwohl diese Reisen Bedingungen und Einschränkungen haben, nutzen sehr viele amerikanische Touristen ihre Chance endlich einen Urlaub in dem so nahen Paradies zu verbringen. Durch diese Lockerung sind nicht nur die Touristenzahlen der amerikanischen Bürger in die Höhe geschneilt, sondern von aller Welt kommen Reisende auf die Karibische Insel. Es scheint als sei Kuba innerhalb von kürzester Zeit zu einer besonders beliebten Trenddestination geworden. Dies liegt laut Tenbusch (2016) vor allem daran, dass durch amerikanische Reisende und Unternehmen der besondere, sozialistische Charme der Karibischen Insel verloren gehen wird.

Viele Urlauber möchten das Land, von Fidel Castro und Che Guevara, den legendären Revolutionsführern, noch so real sozialistisch erleben, bevor Unternehmen aus USA oder China, sowie Massentourismus den Charme Kubas endgültig vertreiben.

Die kubanische Statistikbehörde ONE meldete in den ersten 6 Monaten von 2016 einen Besucherzuwachs von mehr als 80% aus den USA als im Vergleich zum Jahr zuvor. Insgesamt besuchten die Insel 2,1 Millionen Touristen aus der ganzen Welt. Die Mehrheit der Touristen kommt hauptsächlich aus Kanada mit 777.000 Besuchern. Die zweitgrößte Gruppe ist mit 187.000 Einreisenden der Exilkubaner, der seine Familie besucht, gefolgt von 136.913 US-Amerikanern als drittgrößte Gruppe. Deutschland liegt mit 125.438 Besuchern bis Ende Juni 2016 auf Platz Vier. Die hieraus resultierten Einnahmen betrugen 1,2 Mrd. Dollar. Der Tourismus ist damit die wichtigste Einnahmequelle für Kuba (Cubaheute.com 2016).

Besonders deutsche Touristen haben Kuba noch vor der bis dahin so beliebten Dominikanischen Republik, als beliebtes Reiseziel entdeckt, so daß die Buchungszahlen für Kubareisen sprunghaft angestiegen sind, wie eine Sprecherin von Miller-Reisen, einem Spezialisten für Karibikreisen mitteilt. Allerdings, gibt die Expertin auch zu bedenken, daß die Infrastruktur dem großen Ansturm derzeit nicht gewachsen ist und nicht über dementsprechende Kapazitäten verfügt (Tenbusch 2016).

Berufe, welche sich im Sektor Tourismus befinden, sind für die Kubaner besonders attraktiv, da hier hohe Trinkgelder gezahlt werden, die oft den monatlichen Lohn weit übersteigen. allerdings ist es nicht leicht für diese Stellen ausgewählt zu werden, da die Anforderungen dafür sehr hoch sind, gute Fremdsprachkenntnisse verlangt werden und die Vergabe oft staatlich kontrolliert wird. Zunehmend bewerben sich gut ausgebildete kubanische Fachkräfte und Akademiker um diese Positionen, so fahren Ingenieure Taxi oder Lehrer arbeiten als Reiseführer. Diese Auswirkungen schwächen das einheimische Bildungssystem und fördert den Fachkräftemangel in akademischen Bereichen (Wulffen, 2008, 86). Allerdings bringt der Tourismusboom durch die soziale Ungleichheit unter der Bevölkerung in Kuba auch seine Schattenseiten zum Vorschein, um an die begehrten Devisen zu gelangen. Von semilegalen bis hin zu illegalen Aktivitäten, wie Prostitution, Betrugereien von sogenannten „Jineterismo“ Sextourismus und Schlepper die für übertrieben hohe Rechnungen in bestimmten Lokalen, privaten Hotelzimmern oder Oldtimern sorgen, gefälschte Waren, wie Zigarren oder Rum verkaufen, ebenso blüht die Prostitution wieder, welche zu Zeiten der Revolution 40 Jahre lang so gut wie nicht existiert hatte und in Kuba nicht erlaubt ist, erst durch die wirtschaftlich schlechte Situation in Kuba und den zunehmenden Tourismus wieder als

Einkommensquelle zur Sicherung der Lebensbedingungen genutzt wird (Rippen, 2016)

Als Informationssystem, steht der kubanischen Bevölkerung ein Intranet zur Verfügung, hier können privat bestimmte Personen einen Anschluss beantragen wie beispielsweise Ärzte, Wissenschaftler oder Künstler auch einfache internationale Emails ohne Anhang versenden. Für die Bevölkerung gibt es in Filialen der Post einen öffentlichen, jedoch sehr teuren Zugang. Seitdem das von Venezuela fertiggestellte Unterseekabel endlich in Betrieb genommen werden kann, ist auch das Surfen im „world wide web“ für Touristen einfacher sowie schneller und für die Einheimischen erschwinglicher geworden, sogar downloads sind möglich. Allerdings wird die Aktivität der Kubaner im Internet von staatlicher Seite ständig überwacht, damit die öffentliche Sicherheit der Insel nicht zu Schaden kommt, es gibt jedoch keine Zensuren (Fischer, 2017)

Die amerikanische Fluggesellschaft `American Airlines` eröffnete am 02 Februar 2017 in Kubas Hauptstadt Havanna eine Niederlassung, somit darf seit November 2016 erstmals nach rund 50 Jahren eine amerikanische Airline in Havanna landen (Agencia Informativa Latinoamericana Prensa Latina, 2017). Auch die Ausrichtung der Kreuzfahrtbranche hat sich verändert. So hat die Reederei MSC Kreuzfahrten die Genehmigung erhalten das Kreuzfahrtschiff `Opera` und in einem Jahr ein weiteres Schiff fest in Havanna für Umrundungen der Insel zu stationieren. Seit Mai 2016 bietet das US-Amerikanische Kreuzfahrtunternehmen Carnival Cruise von Miami aus `Impact Cruises` auf der `Adonia` Kreuzfahrten an, die mit sozialen Projekten kombiniert sind. Weitere Cruises warten nun auf die Genehmigung, von Florida aus Kuba anlaufen zu können und Verbindungen wiederaufzunehmen, die 57 Jahre lang unterbrochen waren. (Schmidt 2016).

Im Badeparadies Varadero, gibt es mittlerweile unzählige Ferien- und Hotelanlagen verschiedener Kategorien, sowie einen beliebten 18-Loch Golfplatz, hauptsächlich für ausländische Touristen. Weitere 13 Golfplätze sind auf der Insel bereits in Planung, um Kuba, touristisch auch für diesen Markt zu öffnen. Investoren aus England, Kanada und China sind an den Projekten jeweils beteiligt. Im Jahr 2013 wurde in Varadero, an der Nordküste der Halbinsel Hicacos, mit dem Bau des größten touristischen Yachthafens in der ganzen Karibik begonnen, dem `Marina Gaviota Varadero`, um die touristischen Kapazitäten auf der Insel weiter zu erhöhen. Es wird 1000 Liegeplätze für Boote, ein Luxushotel, Eigentumswohnungen und mehrere Einkaufszentren geben. Für das Jahr 2020 plant der kubanische Minister für Tourismus eine Zuwachsrate von bis zu

85.000 Zimmern in ganz Kuba, im Jahr 2013 sind es noch 60.500 gewesen, 65 % davon 4 und 5 Sterne Hotels (Latinapress, 2013).

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Die touristische Zukunft in Kuba wird hauptsächlich von innen- und außenpolitischen Entwicklung und den daraus resultierenden Bedingungen abhängen. In welchen Regionen zukünftig investiert und mit welcher Geschwindigkeit weiter ausgebaut wird, ist derzeit noch ungewiss. Pläne für verschiedene Expansionen und Bauvorhaben liegen bereits vor, werden jedoch für die Öffentlichkeit und die breite Bevölkerung eher intransparent gehandhabt. Eine vorausschauende Öffentlichkeitsarbeit der Regierung und einbeziehende Planwirtschaft für die Bevölkerung kann zu einer schonenderen Entwicklung im zunehmenden touristisch werdenden Markt führen. Die negativen Beispiele des All-Inclusive Massentourismus sind bereits seit Jahren in den Nachbarstaaten wie beispielsweise in Costa Rica, der Dominikanischen Republik, Jamaika oder Mexico deutlich zu erkennen. Jedoch scheint die Gefahr des Massentourismus unabwendbar, Kuba als Destination gewinnt immer mehr an kultureller Anerkennung und setzt sich durch seine historische Bedeutung in der Weltgeschichte von anderen Ländern ab. Da die Entwicklung in Kuba wesentlich langsamer voranging und der Staat, zusätzlich als Unternehmer agiert, hat Kuba alle Möglichkeiten die Bevölkerung mit in die kommenden Projekte miteinzubinden, ökologisch und auch ökonomisch, aber es kann auch, durch die Entstehung von isolierten Tourismuskomplexen die Ausgrenzung der lokalen Bevölkerung fördern. Das Kuba der sozialen Gleichheit unter der Bevölkerung, welches Fidel Castro seit den Anfängen der sozialistisch geprägten Republik reformierte, existiert schon lange nicht mehr. Obwohl das Bildungs- und Gesundheitssystem die Bevölkerung kostenfrei unterstützt, so ist doch die Ungleichheit zum entstehenden Wellness- und Gesundheitstourismus zu massiv um weiterhin unbeachtet zu bleiben. Zudem wird sich durch den Tourismus in den Ballungszentren, eine gewisse Bevölkerungsverschiebung ergeben, um die begehrten und gut bezahlten Arbeitsplätze zu bekommen.

Um den Wohlstand der Einheimischen zu fördern und soziale Spannungen im Land zu vermeiden, wird es wichtig sein, den Tourismus so im Regierungssystem zu etablieren, dass die daraus resultierenden finanziellen Mittel, vermehrt in den eigenen Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesenssektor verwendet werden, sowie für die Anhebung der staatlichen Einkommen und damit die Einkommensverhältnisse im profitablen Tourismussektor auszugleichen.

Kuba befindet sich in einem Prozess des Wandels, allerdings gab es in Kubas Geschichte immer wieder derartige Prozesse, die es schwierig für eine generelle Prognose, der zukünftigen Entwicklung, machen. Es zeigt sich jedoch, dass es im Staat

fortschrittliche Tendenzen sowie Reformen gibt, die relativ konstant den Bereich Tourismus fördern und ausbauen. Es erscheint eher unwahrscheinlich, dass diese Reformen, besonders im touristischen Sektor wieder rückgängig gemacht oder beschnitten werden, da dieser Bereich die wirtschaftliche Stabilität für die weitere Zukunft Kubas garantiert. Hinsichtlich der zukünftigen Beziehungen der USA, kann es durchaus möglich sein, dass es zu weiteren Lockerungen des Handelsembargos mit den USA kommen wird, da es auch eine Mehrheit in der republikanischen Partei befürwortet. Hier wird es jedoch noch einige Zeit Geduld von Kuba in Anspruch nehmen, es wäre möglich, dass diese Veränderungen erst mit einer veränderten politischen Situation oder einem anderen US-Präsidenten in Kraft treten wird. Kuba hat jedoch in der Vergangenheit mehrfach unter Beweis gestellt, dass es auch ohne die Hilfe oder einer intensiven Verbindung zur Weltmacht USA, weiter existieren kann.

Der von der Touristikbranche befürchtete amerikanische Boom hat bereits begonnen und ordnet sich ein, in die Massen von Kanadischen und europäischen Touristen, vor allem in den bevorzugten Orten wie Havanna und Trinidad. Für Individualtouristen ist eine selbstorganisierte Reise in allen Einzelheiten derzeit so teuer, dass es sich fast mehr lohnt, einen Allinklusive-Trip zu buchen, wenn nicht die noch teilweise verborgene Schönheit der Insel locken würde. Das Preisniveau für Reisende steigt drastisch an und Kubas Tourismusbehörde muss gut aufpassen, den alternativ Reisenden oder die Backpacker nicht an andere lateinamerikanische Länder zu verlieren, um die Vielfältigkeit des Inseltourismus zu erhalten und fördern. Größer angelegte Kampagnen, nicht nur den gehobenen Tourismus und den Pauschalurlauber, können Kuba auch in diesem Sektor wieder wettbewerbsfähig machen und verhindern, dass sich Kuba nicht zu einer Art Karibik-Disney-World zu entwickelt. Die bevorzugte Lage Kubas mitten in der Karibik, sichert dem Inselstaat auch zukünftig einen der ersten Plätze in der Beliebtheit der Reiseziele zu, so benötigt Kuba auch weiterhin stabile und zuverlässige Partner mit konstanten Investitionen, um die Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft zu festigen. Die derzeitigen Unruhen in Venezuela unter dem Nachfolger von Chavéz, Präsident Maduro, stellen ebenfalls eine neue Herausforderung an die Regierung von Raúl Castro, da zukünftig im derzeit instabilen Venezuela das Programm, Rohöl und wirtschaftliche Unterstützung gegen Mediziner, eventuell in dieser Form nicht mehr aufrecht erhalten werden kann.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die nationale Sicherheit beim Thema Reisen, da das System in Kuba derzeit kaum von kapitalistisch, politisch unruhigen Strukturen oder von starken religiösen Strömungen geprägt ist, die das Ziel von Aufständen oder an-

derweitigen Unruhen sind. Ähnlich wie derzeit in Venezuela oder verschiedenen arabischen Ländern, wie beispielsweise Ägypten, Tunesien oder der Türkei. Die Hoffnung in Kuba, ein ähnliches teilsozialistisches System wie in China, ist zurzeit nicht absehbar, obwohl China ein mittlerweile wichtiger Handels- und Investitionspartner für die Castro-Regierung geworden ist. Es werden somit auch zukünftig verstärkt chinesische sowie auch japanischen Touristen erwartet, die allerdings eher dem Massentourismus einzuordnen sind und mit einer besonderen, speziell darauf ausgerichteten Fremdenverkehrspolitik bedacht werden sollten. Hier wird die kubanische Regierung Entscheidungen treffen müssen, die diese Tendenz nicht ausufern lässt wie auf anderen, bereits erwähnten, karibischen, touristischen Destinationen.

Programme oder Reformen, die sich stärker dem Individualtourismus auseinandersetzen und zuwenden, könnten auch die derzeit bachliegende Landwirtschaftsentwicklung vorantreiben und die schlechte Infrastruktur im Landesinneren verbessern. Die in kleiner Form bereits existierende Parallelwirtschaft von kleinen Unternehmungen der Kubaner wie die Unterbringung von Touristen in „Bed and Breakfast“, Wohnzimmerrestaurants, Reiseführungen, Touristentransporten in Oldtimern, sowie andere Dienstleistungen auf eigene Rechnung im ganzen Land, könnte durch besondere Reformen weiter gefördert und damit der Bau von weiteren Hotelketten eingeschränkt werden.

Die soziale Differenz und Mangelwirtschaft schafft zur Parallelwelt des Tourismus aber auch ungewollte kriminelle Auswirkungen bei den Kubanern, die sicher nicht gewollt sind und sich erst in jüngster Zeit entwickelt haben. So gibt es auch auf Kuba bereits vielfältige Strategien, die üblichen Touristenfallen, besonders in den größeren touristisch geprägten Städten, um an Devisen der Reisenden zu gelangen. Wie die Regierung zukünftig mit diesem Problem umgehen wird und welchen Restriktionen die jeweiligen Kubaner zu rechnen haben, ist derzeit noch unklar. Die Einnahmen durch Prostitution verbessern die wirtschaftliche Situation durch die die Tourismusindustrie, allerdings ist diese Haltung mit der sozialistischen Ideologie des Staates nicht vereinbar. Die Abschaffung des Zweiwährungssystems und des kostspieligen Subventionsprogrammes Libreta, wie von Raúl Castro angekündigt, mit einer im Gegenzug entsprechendem ausgleichender Entlohnung, bleibt allerdings in der tatsächlichen Umsetzung offen, die Reformen hierfür werden große Veränderungen und Strukturen benötigen.

Der durch den Tourismus entstehende hohe Wasserverbrauch, wird für Kuba zukünftig auch ökologisch eine große Herausforderung darstellen, bezüglich der Versorgung mit Trink- und Brauchwasser. Besonders in Phasen von Dürreperioden die trotz der hohen Luftfeuchtigkeit auch in der Karibik immer wieder auftreten und auch Kuba in der Vergangenheit besonders in den östlichen Provinzen große Probleme bereitet hat und zu großen Einschränkungen in der Wasserverteilung führt.

Ökologische Betrachtungen, werden bei den derzeitigen touristischen Bauvorhaben und der Erschließung von bisher jungfräulichen Regionen, eine übergeordnete Rolle belegen und die Planungen oder Durchführungen beeinflussen, lässt die Regierung offen. Nur durch bessere Präventionsmaßnahmen, wie die Vernetzung von Wasserleitungssystemen, in Kombination mit neuen Brunnen, können die gefährdeten Gebiete von kubanischen Wasserexperten vor weiteren Katastrophen geschützt werden. . Entsprechend je nach der jeweiligen Interessenslage der Investoren oder der wirtschaftlichen Betrachtung durch die Regierung Castros, werden die Rahmenbedingungen für die bislang umfangreiche Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, angepasst. Das System der Naturschutzgebiete und die angemessene Nutzung durch die Bevölkerung dieser Bereiche ist gesetzlich aktuell gut entwickelt und weist nachweislich, vorbildliche Tendenzen in Sachen Nachhaltigkeit und Umweltpolitik auf. So kann Kuba mit einer gut durchdachten, ökonomisch, kulturellen und ökologischen Strategie für das weitere Überleben nachhaltig Reformen schaffen, die das politische System vielfältig weiterentwickeln und das Konsumprofil nachhaltig an die Insel anpassen.

In Abbildung 11 werden alle wichtigsten Erfolgsfaktoren den Handlungsempfehlungen gegenübergestellt und beschrieben.

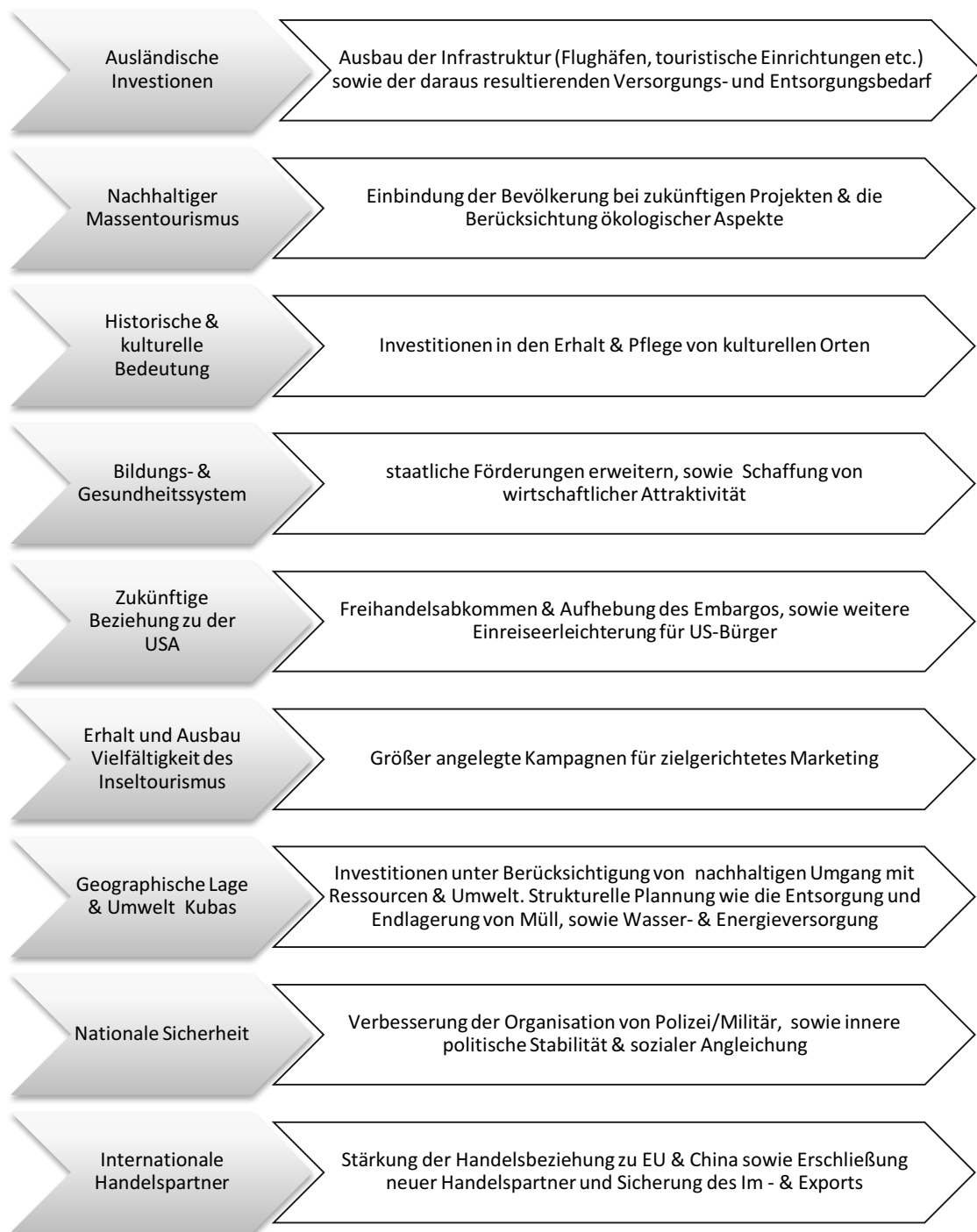


Abbildung 10: Erfolgsfaktoren mit dazugehörigen Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

Adjouri, Nicholas/ Büttner, Tobias (2008a): Marken auf Reisen. 1. Aufl. Wiesbaden

Adjouri, Nicholas/ Büttner, Tobias (2008b): Marken auf Reisen. 1. Aufl. Wiesbaden

Adjouri, Nicholas/ Büttner, Tobias (2008c): Marken auf Reisen. 1. Aufl. Wiesbaden

Adjouri, Nicholas/ Büttner, Tobias (2008d): Marken auf Reisen. 1. Aufl. Wiesbaden

Agencia Informativa Latinoamericana Prensa Latina, La Habana, Cuba (2017): <http://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=61372&SEO=american-airlines-abre-su-primera-oficina-en-la-habana> (26.06.2017)

Auswertiges Amt (2017)a: Länderinformationen: Kuba. http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Kuba_node.html (10.06.2017)

Auswertiges Amt (2017)b: Kuba: Wirtschaft. http://www.auswaertiges-amt.de/sid_BC72FDD66C88B34B2A3D0B7D2FB003B2/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kuba/Wirtschaft_node.html (11.06.2017)

Berg, Waldemar/ Einstein, Bernd/ Gardini, Marco A./ Kirstges, Thorsten/ Schulz, Axel (2014): Grundlagen des Tourismus: Lehrbuch in 5 Modulen. 2. überarbeitete Auflage. München

Bieger, Thomas/ Beritelli, Pietro (2013a): Management von Destinationen. Aufl. 8. München

Bieger, Thomas/ Beritelli, Pietro (2013b): Management von Destinationen. Aufl. 8. München

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2017): Nachhaltiger Tourismus. <http://www.bmub.bund.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/tourismus-sport/nachhaltiger-tourismus/> (02.07.2017)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017a): Tourismus.
<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html> (12.06.2017)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017b): Tourismus.
<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html> (12.06.2017)

Bruhn, Manfred (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen-Konzepte-Methoden. Berlin Heidelberg

Chan, Kwok Yee Gloria/ Gebbie, Matt/ Tutek, Emanuel (2015a): Tourism Megatrends. 10 things you need to know about the future of Tourism.
<http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends1.pdf> (28.06.2017)

Chan, Kwok Yee Gloria/ Gebbie, Matt/ Tutek, Emanuel (2015b): Tourism Megatrends. 10 things you need to know about the future of Tourism.
<http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends1.pdf> (28.06.2017)

Cubatravel (2017): Klima von Kuba. <http://www.cubatravel.cu/de/%C3%9Cber-Kuba/Klima> (09.06.2017)

Destatist (2016): Tourismusbranche weltweit
<https://de.statista.com/statistik/studie/id/6362/dokument/tourismusbranche-weltweit-statista-dossier/> (25.05.2017)

Destatis (2017): Kuba: Kennzahlen aus internationalen Datenquellen.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Amerika/Kuba.html> (09.06.2017)

Dettmer, Harald/ Degott, Paul/ Hausmann, Thomas/ Kauch, Ralph/ Schneid, Werner/ Schulz, Julia/ Witt, Werner (2011): Marketing-Management im Tourismus. München

Deutscher Tourismusverband e.V. (2015): Zahlen-Daten-Fakten.
https://www.bvcd.de/fileadmin/bvcd/9_Zahlen___Daten___Fakten/1_Monatserhebung/MonatserhebungTourismus_2015_12_ZahlenDatenFakten_2015_DTV.pdf (06.06.2017)

Deutscher Tourismusverband e.V. (2016): Wettbewerb: Was ist eine Nachhaltige Tourismusdestination. <http://www.bundeswettbewerb-tourismusdestinationen.de/wettbewerb> (15.06.2017)

Deutscher Tourismusverband e.V. (2017): Zahlen-Daten-Fakten. https://www.deutschertourismusverband.de/fileadmin/Mediendatenbank/Dateien/ZDF_2016.pdf (28.06.2017)

Díaz-Briquets, Sergio/ Pérez-López, Jorge (2011): The Diaspora and Cuba's Tourism Sector. In: Cuba In Transition. http://www.ascecuba.org/asce_proceedings/the-diaspora-and-cubas-tourism-sector/ (26.06.2017)

Dreyer, Axel/ Linne, Martin (2016a): Grundwissen Tourismusmarketing. Konstanz und München

Dreyer, Axel/ Linne, Martin (2016b): Grundwissen Tourismusmarketing. Konstanz und München

Dreyer, Axel/ Linne, Martin (2016c): Grundwissen Tourismusmarketing. Konstanz und München

Dreyer, Axel/ Linne, Martin (2016d): Grundwissen Tourismusmarketing. Konstanz und München

Eisenstein, Bernd (2010a): Grundlagen des Destinationsmanagements. 1. Aufl. München

Eisenstein, Bernd (2010b): Grundlagen des Destinationsmanagements. 1. Aufl. München

Eggenberger-Argote, Nikolaus (2002): Die gesellschaftliche Entwicklung Kubas zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine Analyse der politischen Sozialisationsinstanzen und ihrer Wirkung. St. Gallen

Espino, Maria Dolores (2008): International Tourism in Cuba. An Update. <http://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2014/09/v18-espino.pdf> (23.06.2017)

Fischer, Dietmar (2017): Das Internet in Kuba – Stand der Dinge. <https://www.google.de/amp/www.kubanews.de/das-kubanische-internet-worauf-ihr-euch-einrichten-koennt/amp/>

Fischer, Elisabeth (2009): Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen. 1.Aufl. Wiesbaden

Flughafenhotel/ Webmobilisten (2011): Individual- vs. Pauschalismus – Welche Reise planen Sie?. <http://www.flughafenhotel.net/2012/12/12/individual-vs-pauschalismus-welche-reise-planen-sie/> (23.06.2017)

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2016a): Reiseanalyse 2016. http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2016/RA2016_Erste_Ergebnisse_DE.pdf (17.06.2017)

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2016b): Reiseanalyse 2016. http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2016/RA2016_Erste_Ergebnisse_DE.pdf (17.06.2017)

Freyer, Walter (2001): Tourismus-Marketing. 3. Auflage. München

Freyer, Walter (2011a): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011b): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011c): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011d): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011e): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011f): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011g): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Freyer, Walter (2011h): Tourismus-Marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makobereich der Tourismuswirtschaft. 7. Auflage. München

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2016): Reiseanalyse 2016. http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2016/RA2016_Erste_Ergebnisse_DE.pdf (06.06.2017)

Forum Umwelt & Entwicklung (1998a): Tourismus und Nachhaltige Entwicklung. <http://forumue.de/wp-content/uploads/2015/05/csd7-tourismus.pdf> (14.06.2017)

Forum Umwelt & Entwicklung (1998b): Tourismus und Nachhaltige Entwicklung. <http://forumue.de/wp-content/uploads/2015/05/csd7-tourismus.pdf> (14.06.2017)

Gröll, Edgar (2006): Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik in Kuba: Überblick und kritische Würdigung eines Weges zur Zukunftsfähigkeit. Berlin

Gyr, Ueli (2010): Geschichte des Tourismus. Strukturen auf dem Weg zur Moderne, in Europäische Geschichte Online. <http://ieg-ego.eu/de/threads/europa-unterwegs/tourismus/ueli-gyr-geschichte-des-tourismus>. Mainz

Hartmann, Rainer (2014a): Marketing in Tourismus und Freizeit. Bremen

Hartmann, Rainer (2014b): Marketing in Tourismus und Freizeit. Bremen

Hartmann, Rainer (2014c): Marketing in Tourismus und Freizeit. Bremen

Hartmann, Rainer (2014d): Marketing in Tourismus und Freizeit. Bremen

Hermsdorf, Volker (2016): Kuba – China. Neue Qualität der Beziehungen. <http://news.dkp.suhail.uberspace.de/2016/09/kuba-china-neue-qualitaet-der-beziehungen/> (26.06.2017)

IAC Publishing, LLC (2017): World view. What is the difference between inbound and outbound tourism?. <https://www.reference.com/world-view/difference-between-inbound-outbound-tourism-6760686bcb6e64b0#> (23.06.2017)

Kaplan, James (2010): The mobster Frank Sinatra most admired was slaughtered – his head blown apart by a bullet: The singer's dangerous flirtation with the Mafia. <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-1325739/Frank-Sinatra-dangerous-flirtation-Mafia.html> (20.06.2017)

Kirstges, Torsten (2010): Grundlagen des Reisemittlers- und Reiseveranstaltermanagements. 1. Auflage. München

Klimafakten (2016): Klimawandel Was er für den Tourismus tut: Optionen zur Emissionsminderung. <https://www.klimafakten.de/branchenbericht/was-der-klimawandel-fuer-den-tourismus-bedeutet> (15.06.2017)

Latinapress (2013): Kuba: „Marina Gaviota Varadero“ ist der größte touristische Hafen der Karibik. <http://latina-press.com/news/153529-kuba-marina-gaviota-varadero-ist-der-groesste-touristische-hafen-der-karibik/> (28.06.2017)

McGlynn, Linda/ Taylor, Henry (2009): International Tourism in Cuba. Can Capitalism be used to save Socialism? University at Buffalo. https://www.researchgate.net/profile/Linda_Mcglynn/publication/222699198_International_tourism_in_Cuba_Can_capitalism_be_used_to_save_socialism/links/5499b56b0cf22a831396279a/International-tourism-in-Cuba-Can-capitalism-be-used-to-save-socialism.pdf (21.06.2017)

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert/ Kirchgeorg, Manfred (2011): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. München

Office for National Statistics (Cuba) (2015): Kuba: Die zehn größten Städte im Jahr 2015. [file:///Users/sarahgerum/Downloads/study_id30830_kuba-statistika-dossier%20\(1\).pdf](file:///Users/sarahgerum/Downloads/study_id30830_kuba-statistika-dossier%20(1).pdf) (05.06.2017)

Onvista (2017): Devisen. <http://www.onvista.de/devisen/CUC-CUP-CUC-CUP> (11.06.2017)

Pilmayer, Markus (2014): Internationalisierung in der Tourismuswirtschaft. Das Beispiel an Jordanien. Wiesbaden

Reiselade Huttwil (2017): Kuba Geld und Währung. <http://www.kubareisen.ch/Kuba-Reisespezialist/Kuba-Tipps/Kuba-Geld-und-Internet> (11.06.2017)

Rippen, Marcel (2016): Kubanischer Jineterismo. Fernwesen. <http://fernwesen.de/kubanischer-jineterismo/> (27.06.2017)

Schmied, Martin/ Götz, Konrad/ Kreilkamp, Edgar/ Buchert, Matthias/ Hellwig, Thomas/ Otten, Sabine (2009): Traumziel Nachhaltigkeit. Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt. Heidelberg

Schmidt, Nicole (2016): Kuba. Heimat Hafen Havanna. StN.de, Stuttgarter Nachrichten. https://www.google.de/amp/www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.kuba-heimathafen-havanna.c1f27e03-b9a7-4952-a32b-5f29d3aa1eb5._amp.html (29.06.2017)

Smart Businessplan: Definition. <https://smartbusinessplan.de/businessplan-lexikon/vertriebswege/> (12.06.2017)

Steinecke, Albrecht (2013a): Destinationsmanagement. Konstanz

Steinecke, Albrecht (2013b): Destinationsmanagement. Konstanz

Steinecke, Albrecht (2013c): Destinationsmanagement. Konstanz

Steinecke, Albrecht (2013d): Destinationsmanagement. Konstanz

Steinecke, Albrecht (2013e): Destinationsmanagement. Konstanz

Steinecke, Albrecht (2013f): Destinationsmanagement. Konstanz

Ströer Digital Publishing (2017): Was ist nachhaltiger Tourismus? Definition und Vorteile. http://www.t-online.de/ratgeber/reisen/reisearten/id_77694718/was-ist-nachhaltiger-tourismus-definition-und-vorteile.html (12.06.2017)

Sturmberg, Jessica (2015): Island: Die Schattenseiten des Tourismus-Booms. http://www.deutschlandfunk.de/island-die-schattenseiten-des-tourismus-booms.795.de.html?dram:article_id=339484 (18.06.2017)

Tellez, Oamr (2000): Touristische Regionalentwicklung in Kuba. Tourism Watch. Informationsdienst Tourismus und Entwicklung. <https://www.tourism-watch.de/content/touristische-regionalentwicklung-kuba> (23.06.2017)

Tenbusch, Ronald (2016): Kuba ist vom Asturm der Touristen völlig überfordert. <https://www.google.de/amp/s/amp.welt.de/amp/reise/Fern/article153444536/Kuba-ist-vom-Ansturm-der-Touristen-voellig-ueberfordert.html> (29.06.2017)

The World Tourism Organization (2005): Sustainable Development of Tourism: Definition. <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5> (15.06.2017)

The World Tourism Organisation (2016a): Annual Report 2016. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf (12.06.2017)

The World Tourism Organisation (2016b): Annual Report 2016. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2016_web_0.pdf (12.06.2017)

The World Tourism Organization (2017): Terminology: 1. Tourism Destination. <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0> (10.06.2017)

Thomas Cook Unternehmenskommunikation (2017): <https://www.thomascook.de/unternehmen/thomas-cook/geschichte/> (18.06.2017)

Touristikboerse.de (2009 – 2017): Was ist eine Pauschalreise?. <http://www.touristikboerse.de/service/hilfe/reise-allgemein/was-ist-eine-pauschalreise.php>

Triplemind (2017): Kuba: Facettenreicher Inselstaat.
<http://www.tourismus.de/nordamerika/kuba/> (10.06.2017)

Wiesner, Knut (2006): Strategisches Tourismusmarketing. Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Reiseangeboten. Berlin

World Travel & Tourism Council (2017): Benchmarking Report 2017.
<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark-reports/benchmarking-2017-infographic.pdf?la=en> (20.06.2017)

WWF Deutschland (2009a): Der touristische Klima-Fußabdruck.
http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Der_touristische_Klima-Fussabdruck.pdf

WWF Deutschland (2009b): Der touristische Klima-Fußabdruck.
http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Der_touristische_Klima-Fussabdruck.pdf

Zeslawski, Margot (2017): Mit psychologischen Tricks: Ferienforscher erklärt, wie Tourismus funktioniert. http://www.focus.de/reisen/service/ferienforscher-erklaert-einbruch-des-tuerkei-tourismus-hat-einen-anderen-grund-als-bisher-angenommen_id_6955744.html (20.06.2017)

Zeuske, Michael (2012): Kuba im 21. Jahrhundert. Revolution und Reform auf der Insel der Extreme. 1.Auflage. Berlin

3sat (2014): Medizin für alle. Das kubanische Gesundheitssystem.
<http://www.3sat.de/page/?source=/boerse/magazin/179497/index.html> (02.07.2017)

Anlagen

-Keine-

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname